

Programme d'Emploi des Jeunes

MANUEL DE SUIVI- EVALUATION



Préparé par

Benjamin FOMBA KAMGA, Enseignant Chercheur à l'UYII/Chef du Projet

Rodrigue NDA'CHI DEFFO, Doctorant en Economie/Consultant S&E

Armand MBOUTCHOUANG KOUNTCHOU, Docteur en Economie/Consultant S&E



Octobre 2019

Ce manuel a été préparé dans le cadre du projet « *Améliorer les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Francophone* » financé par le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI).

REMERCIEMENTS.

Nous remercions très sincèrement les participants et les formateurs pour leurs apports multiformes.

Tables des Matières

REMERCIEMENTS.....	ii
Tables des Matières	iii
Liste des Acronymes	vi
Liste des tableaux.....	viii
Liste des graphiques et figures	ix
I. Introduction	1
II. Description des programmes d'emploi	1
1. Environnement de naissance des politiques d'emploi.....	1
2. Objectif des programmes d'emploi	3
III. Cadre de mesure des indicateurs des programmes d'emploi	3
1. Définition des indicateurs de résultats.....	4
2. Définition des indicateurs de processus/d'activités	7
2.1 Les indicateurs généraux d'activités.....	7
2.2 Les indicateurs spécifiques d'activités.....	10
IV. Coordination du processus de suivi-évaluation.....	14
1. Les agences d'exécution.....	14
2. Le comité de suivi	15
3. Le(s) Ministère(s) de tutelle	15
V. Procédures opérationnelles et outils de suivi des activités de routine	16
1. Les indicateurs généraux d'activités.....	16
1.1 Communication et mobilisation des demandeurs d'emploi (DE).....	16
1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de captage.....	16
1.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation des demandeurs d'emploi.....	17
1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation des demandeurs	17
1.1.4 Procédure de vérification de la qualité des données de mobilisation des demandeurs	18
1.2 Activité d'accueil et orientation	18
1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données d'accueil et orientation.....	18
1.2.2 Procédure d'enregistrement des données d'Accueil Orientation	19
1.2.3 Procédure d'archivage des données d'Accueil Orientation.....	19
1.3 Activité de suivi des bénéficiaires (des demandeurs des SPE)	19
1.3.1 Procédure de collecte et transmission des données du suivi des bénéficiaires	20
1.3.2 Procédure d'enregistrement des données du suivi des bénéficiaires	20
1.3.3 Procédure d'archivage des données du suivi des bénéficiaires.....	20
2. Les indicateurs spécifiques d'activités.....	20
2.1 Le programme d'intermédiation	21
2.1.1 Activité de mobilisation des entreprises partenaires	21
2.1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de mobilisation de l'offre	21
2.1.1.2 Procédure d'enregistrement des activités de mobilisation de l'offre.....	22
2.1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation de l'offre.....	22
2.1.2 Activité de formation sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)	23
2.1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données sur les TRE	23
2.1.2.2 Procédure d'enregistrement des données sur les TRE	23
2.1.2.3 Procédure d'archivage des données sur les TRE	24

2.1.3 Activité de prestation de services : Placement en entreprise	24
2.1.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de prestation de services	24
2.1.3.2 Procédure d'enregistrement des données de prestation de service	25
2.1.3.3 Procédure d'archivage des données de prestation de services	25
2.1.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de prestation de services	25
2.2 Programme de formation professionnelle	26
2.2.1 Activité de mobilisation des centres de formation et entreprises partenaires	26
2.2.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de mobilisation	26
2.2.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation	27
2.2.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation	28
2.2.2 Activités de formation sur le tas	28
2.2.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation sur le tas	28
2.2.2.2 Procédure d'enregistrement des données de formation sur le tas	28
2.2.2.3 Procédure d'archivage des données de formation sur le tas	29
2.2.2.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation sur le tas	29
2.2.3 Activité de formation formelle	29
2.2.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation formelle	29
2.2.3.2 Procédure d'enregistrement des données de formation formelle	30
2.2.3.3 Procédure d'archivage des données de formation formelle	30
2.2.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation formelle	30
2.3 Programme de création d'activités/entrepreneuriat	30
2.3.1 Activité de formation en montage de plan d'affaires	31
2.3.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation en montage de plan d'affaires	31
2.3.1.2 Procédure d'enregistrement des données de formation en montage de plan d'affaires	31
2.3.1.3 Procédure d'archivage des données de formation en montage de plan d'affaires	32
2.3.2 Activité de financement des micro-projets	32
2.3.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de financement des micro-projets	32
2.3.2.2 Procédure d'enregistrement des données de financement des micro-projets	32
2.3.2.3 Procédure d'archivage des données de financement des micro-projets	33
2.3.2.4 Procédure de vérification des données de financement des micro-projets	33
2.3.3 Conseil et d'assistance aux jeunes entrepreneurs	33
3. Schéma de circulation de l'information dans le programme	33
VI. Mise en œuvre du processus général d'assurance qualité des données	40
1. Processus général d'assurance qualité des données	40
1.1 Conception et communication des outils et des procédures de collecte et de traitement des données	40
1.2 Formation des Acteurs de collecte, de saisie et de traitement des données	40
1.3 Vérification périodique et rapport de suivi évaluation de la qualité des données de routine	40
1.4 Évaluations périodiques de la qualité des données de routine (RDQA)	41
1.5 Résumé du processus d'Assurance Qualité (AQ) des données	41
2. Mécanismes et procédures d'accès et de modification des données	44
2.1 Données du rapport mensuel de prospection des entreprises	44
2.2 Données de la fiche d'évaluation des sectorielles	44
2.3 Données du registre de captage et du rapport hebdomadaire de captage	45
2.4 Données de la fiche d'évaluation des événements spéciaux	46
2.5 Données du registre du demandeur	46
2.6 Données de la fiche hebdomadaire d'accueil	47
2.7 Données du rapport hebdomadaire d'orientation	48
VII. Évaluation des programmes d'emploi	48
1. Evaluation de la performance des programmes d'emploi	49
1.1. Principes d'évaluation de la performance des programmes d'emploi	49
1.2. Mesure de la performance des programmes d'emploi	50
1.2.1. Calcul des ratios de performance	51

1.2.2. Elaboration des cibles et standards de performance	54
1.3. La collecte des données.....	55
1.3.1. Les données de source secondaire	55
1.3.1. Les données de source primaire	56
1.3.1.1. La stratégie d'échantillonnage	57
1.3.1.2. Conception et test-pilote du questionnaire.....	58
1.3.1.3. Collecte des données et épuration	58
2. Evaluation d'impact des programmes d'emploi	59
2.1. Principes d'évaluation d'impact des politiques d'emploi.....	59
2.1.1. Notions de groupes de traitement et groupes de contrôle	59
2.1.2. Approches de construction des groupes de contrôle valides	62
2.1.3. Méthodes d'évaluation d'impact des programmes d'emploi.....	64
2.2. Cas pratique d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du Fonds National de l'Emploi au Cameroun	69
2.2.1. Description des programmes d'emploi du FNE	69
2.2.2. Méthodologie d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE	74
2.2.2.1. Choix de la méthode d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE.....	75
2.2.2.2. Collecte des données nécessaires à l'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE	76
a. Description des outils de collecte des données.....	76
b. Base de sondage	81
c. Déroulement de l'enquête	83
d. Saisie et traitement des données	84
e. Appréciation de la qualité de l'appariement.....	84
f. Evaluation de la qualité des données	85
Annexe	86
Annexe 1 : Renseignement sur les SPE.....	86
Annexe 2 : Les outils du suivi	87
Annexe 3 : Formulaire de suivi des bénéficiaires des SPE.....	90
Annexe 4 : Formulaire de suivi des non-bénéficiaires des SPE	92

Liste des Acronymes

AA	Agent d'Accueil
AC	Animateur Communautaire
AO	Accueil Orientation
AQ	Assurance Qualité
ASE	Assistant Suivi Evaluation
CAQ	Chargé Assurance Qualité
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
CE	Conseillé Emploi
CEREG	Centre d'Etude et de Recherche en Economie et Gestion
CR	Coordonnateur Régional
CRC	Chargé Régional de la Communication
CRDI	Centre Recherche en Développement International
DD	Doubles Différences (Difference-in-differences)
DE	Demandeurs d'Emploi
EAPE	Enquête sur l'Amélioration des Politiques d'Emploi
FNE	Fonds National de l'Emploi
JD	Job Développeur
HIMO	Haute Intensité de Main d'Oeuvre
ONEMO	Office National de l'Emploi et de la Main d'Oeuvre
OSD	Opérateur de Saisie des Données
PADER	Programme d'Appui au Développement des Emplois Ruraux
PADES	Programme d'Appui à l'Insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur
PAE	Programme d'Aide à l'Embauche
PAME	Programme d'Appui à la création de Micro-Entreprise
PAS	Programme d'ajustement Structurel
PATEC	Projet d'Appui au Traitement Economique du Chômage

PED	Programme Emploi Diplôme
PSI	Population Service International
RDD	Regression Discontinuity Design
RDQA	Routine Data Quality Audit
RO	Rapport d’Orientation
RSE	Responsable Suivi Evaluation
SAO	Section Accueil Orientation
SPE	Services Publics d’Emploi
TDR	Termes de Références
TRE	Techniques de Recherche d’Emploi
UY II	Université de Yaoundé II

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition des indicateurs de résultats des programmes d'emploi	6
Tableau 2 : Définition des indicateurs généraux de processus ou d'activités des programmes d'emploi	8
Tableau 3 : Définition des indicateurs spécifiques de processus ou d'activités des programmes d'emploi.....	11
Tableau 4 : Schéma simplifié de collecte, transmission, saisie et archivage des données du programme (Indicateurs généraux).....	34
Tableau 5 : Schéma simplifié de collecte, transmission, saisie et archivage des données du programme (Indicateurs spécifiques)	35
Tableau 6 : Mise en œuvre de l'Assurance Qualité des données.....	42
Tableau 7 : Ratios de performance des programmes d'emploi	51
Tableau 8 : Répartition des effectifs cumulés depuis la création du FNE jusqu'à en 2015.....	73
Tableau 9 : Evolution des recettes et des projets financés par le FNE de 1992 à 2015.....	74
Tableau 10 : Présentation du questionnaire	78
Tableau 11 : Effectif obtenu aux sorties des agences FNE.....	82
Tableau 12 : Effectif théorique globale des enquêtés potentiels.....	82
Tableau 13 : Effectif théorique par année des personnes des enquêtés potentiels.....	82
Tableau 14 : Répartition des individus suivant la catégorie ciblée et la région d'enquête.....	83
Tableau 15 : Quelques statistiques sur les traités et les contrôles.....	84
Tableau 16 : Indicateurs démographiques selon quelques opérations statistiques	85
Tableau A1 : Les agences/fonds/offices/Directions/Observatoires d'emploi dans quelques pays africains	86

Liste des graphiques et figures

Graphique 1 : Cadre logique de la mise en œuvre des programmes d'emploi	4
Graphique 2 : Schéma simplifié de transmission de données du programme d'intermédiation.....	37
Graphique 3 : Schéma simplifié de transmission de données du programme de formation professionnelle.....	38
Graphique 4 : Schéma simplifié de transmission de données du programme de création d'activités	39
Graphique 5 : Schéma simplifié de l'alimentation du Progiciel/Fichier Excel	39
Graphique 6 : Evolution des insertions du FNE de 1990/1991 à 2015.....	72
Figure 1 : Mécanisme d'évaluation de la performance d'un programme	50
Figure 2 : Conceptualisation de l'évaluation d'impact d'un programme de formation.....	60
Figure 3 : Approches expérimentale et quasi-expérimentale d'évaluation d'impact.....	63
Figure 4 : Démarche du choix de la méthode appropriée d'évaluation d'impact d'un programme d'emploi	68
Figure 5 : Le schéma de traitement des demandeurs d'emploi	70

I. Introduction

Ce manuel a été produit dans le cadre du projet CRDI-UYII sur l'amélioration de politiques d'emploi des jeunes en Afrique Francophone. Face à la crise de l'emploi consécutive à un accroissement de l'offre de formation, il se pose avec acuité le rôle de l'état en tant que pourvoyeur de l'emploi. Dans l'impossibilité de continuer avec une politique d'emploi orientée vers l'administration publique vue la survenue des PAS, l'État se trouve contraint de mettre en œuvre des politiques pour la promotion de l'emploi des jeunes. C'est ainsi qu'un ensemble de programmes d'emploi en direction des jeunes a été mis sur pied dans les pays d'Afrique subsaharienne. Aujourd'hui, il se pose avec insistance la nécessité d'évaluer ces politiques actives d'emploi pour leur amélioration. Le présent document vise à amener les principaux acteurs des programmes d'emploi jeune à évaluer l'efficacité des méthodes qu'ils utilisent pour stimuler l'insertion professionnelle des jeunes.

II. Description des programmes d'emploi

1. Environnement de naissance des politiques d'emploi

Depuis les indépendances, les marchés du travail et les politiques économiques qui les accompagnent ont progressivement muté dans les pays situés au sud du Sahara. Ainsi, avant les crises des années 80, face à un marché du travail principalement agricole, l'État, par ses engagements multiples dans les secteurs productifs, apparaît comme le principal demandeur d'emploi qui contribue à la mutation de la structure des emplois. De manière spécifique, durant cette période, la principale politique d'emploi de ces États consistait à assurer la formation des cadres pour l'administration publique, les entreprises publiques et les grandes entreprises privées généralement succursales des firmes multinationales. Les décennies 80 et 90 mettent en évidence les limites de ce modèle dans un contexte de crise économique. Sous cette période, les États, sous ajustement structurel, se désengagent des activités productrices et réduisent leurs dépenses à travers un ensemble de mesures qui restructure le marché du travail. Ces mesures sur le marché du travail ont consisté : au gel des recrutements, à la baisse des salaires, à une réduction des effectifs, à la fermeture des entreprises publiques ou à des privatisations qui s'accompagnent généralement d'une compression du personnel. Ces politiques se sont accompagnées dans la majorité des pays d'Afrique au sud du Sahara d'une montée du chômage, notamment celui des diplômés. Au Cameroun par exemple, le taux de chômage a dépassé la barre de 20% en 1993 et 1994.

Du côté des offreurs de travail, la réponse évidente à cette montée du chômage et en l'absence d'une politique publique d'indemnisation du chômage a été le développement des activités informelles caractérisées par la prépondérance des unités de production individuelles aux conditions de travail précaires.

Du côté de l'administration publique, deux réponses ont été données, souvent de manière simultanée. Dans un premier temps, les États africains ont réformé leur marché du travail à travers les politiques de flexibilisation et par conséquent la vulgarisation des contrats précaires. Dans un second temps, les États de l'Afrique subsaharienne se sont principalement appuyés sur des politiques actives¹ pour améliorer les résultats du marché du travail et les indicateurs sociaux à partir du milieu des années 90. Ces politiques consistent généralement à élaborer et mettre en œuvre un ensemble de stratégies dont le but ultime est d'améliorer le volume et la qualité des emplois. Dans cette optique, des appuis sont généralement fournis aux acteurs du marché du travail.

Les différentes politiques actives mises en œuvre dans la sous-région peuvent être le fait de diverses institutions publiques ou privées. Toutefois, dans le sillage des politiques d'ajustement structurel, des agences publiques de l'emploi ont été principalement créées² pour conduire les mesures actives d'emploi. De plus, au-delà de la création de ces agences, d'autres institutions et actions ont été menées en faveur de l'employabilité des individus en Afrique, notamment des jeunes. Il s'agit entre autres de la création des ministères en charge des questions d'emploi, du développement des programmes d'emploi à l'endroit des groupes vulnérables ou de la professionnalisation des formations³. Toutes ces actions en faveur de l'emploi ont nécessité des ressources budgétaires importantes et posent implicitement une problématique de rationalisation.

¹En l'absence de ressource financière, les pays africains étaient dans l'impossibilité de faire usage des politiques passives d'emploi (allocation chômage, subvention au retrait d'activité, appui aux actifs dont la rémunération n'est pas suffisante, etc.).

² Voir tableau en annexe pour une liste non exhaustive.

³ Dans les pays d'Afrique subsaharienne, on note la présence de ministères en charge de l'emploi et/ou de la formation professionnelle. Il existe quelques programmes qui participent à la politique d'emploi. De manière non exhaustive on peut citer au Sénégal le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, en Côte d'Ivoire le Programme Nationale de Formation des Jeunes ou le Programme de Développement des Initiatives Génératrices d'Emploi, En République du Congo il existe un Programme National de l'Emploi, au Tchad on a un Programme National pour l'Emploi et la Formation Professionnelle et au Cameroun il existe un Programme d'Appui à la Jeunesse Urbaine et Rurale ou le Programme Intégré d'Appui au Secteur Informel.

2. Objectif des programmes d'emploi

Dans cette optique de répondre à son incapacité à absorber la main-d'œuvre très souvent qualifiée qui arrivait sur le marché du travail à partir du milieu des années 1980, les États africains ont choisi la flexibilisation du marché du travail et la création des agences/offices/fonds/instituts d'emploi avec pour principal objectif de fournir des appuis divers aux acteurs du marché du travail. De manière spécifique et non exhaustive, il s'agit :

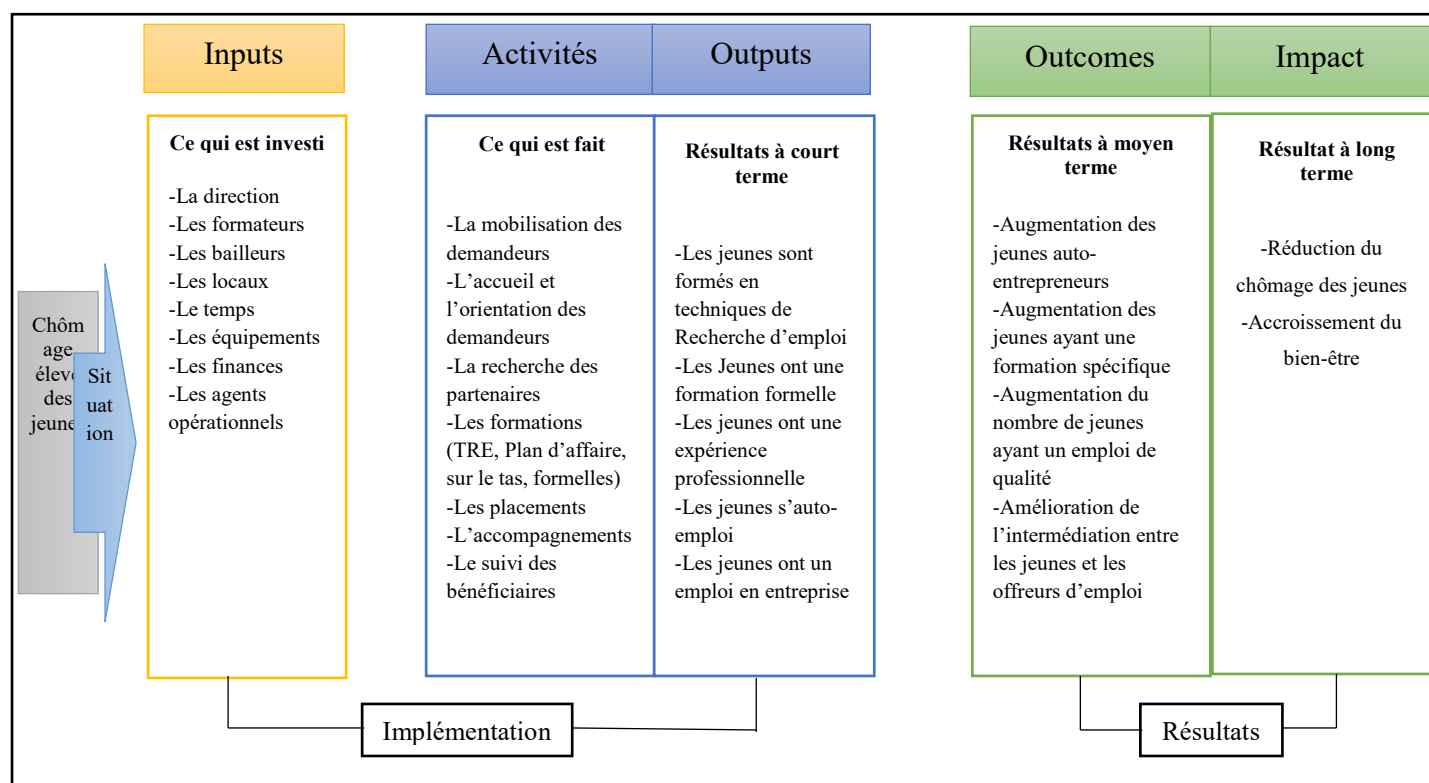
- Des mesures de soutien aux offreurs de travail : renforcement des capacités, formations aux métiers spécifiques, appui à la réinsertion des groupes vulnérables, accompagnement dans la démarche de recherche d'emploi, conseil, etc.
- Des mesures de soutien aux créateurs d'emploi : formation des entrepreneurs, incubateurs d'entreprises, renforcement des capacités managériales, subvention des salaires, etc.
- Des mesures favorisant la cohésion entre les offreurs et les demandeurs d'emploi : activité de médiation et instrument d'information, plateforme d'échange entre les offreurs et les demandeurs d'emploi, etc.
- Des mesures d'amélioration de la qualité des emplois existants à travers des politiques de sécurité sociale, d'accès au crédit, etc.

III. Cadre de mesure des indicateurs des programmes d'emploi

Un indicateur est une variable qui mesure un aspect d'un programme ou d'un projet. En S&E, les indicateurs sont utilisés pour montrer que les activités du programme sont réalisées comme prévu (suivi) ou qu'une activité a provoqué un changement ou une différence dans un comportement ou un résultat (évaluation). Les indicateurs qui sont utiles aux évaluateurs sont ceux qui sont censés varier au cours du programme et qui fournissent des informations sur les conditions actuelles de mise en œuvre du programme (suivi) et sur les changements de comportement (évaluation). Ces indicateurs sont mesurés en unités significatives pour la gestion du programme, de sorte qu'ils soient appropriés à l'élément du programme mesuré avec une possibilité d'être comparés aux valeurs passées et futures. Les indicateurs doivent se concentrer sur un seul aspect d'un programme ou d'un projet, tel qu'un intrant, un produit ou un objectif global du projet, et la mesure correspondante doit être définie dans un cadre qui reflète cet aspect du programme aussi exactement que possible. Un ensemble complet et approprié d'indicateurs pour un programme donné devrait comprendre au moins un indicateur

pour chaque aspect important des activités du programme, tel qu'il est décrit dans le cadre logique.

Graphique 1 : Cadre logique de la mise en œuvre des programmes d'emploi



Les indicateurs doivent être pertinents et utiles pour éclairer un changement dans le cadre du programme. De bons indicateurs fournissent de l'information utile à la prise de décisions, sont conformes aux normes internationales et aux autres exigences, sont définis en termes clairs et non ambigus, sont non directionnels (ni positifs ni négatifs), sont faciles à interpréter et à expliquer, sont précis (permettent de mesurer avec exactitude les éléments), valables (correspondent aux résultats mesurés) et fiables (donnent chaque fois les mêmes résultats). Enfin, les bons indicateurs sont comparables entre les groupes de population, la géographie et d'autres facteurs du programme au besoin.

1. Définition des indicateurs de résultats

Étant donné que l'objectif primordial des programmes d'emploi des jeunes est d'aider les jeunes à trouver un emploi, les indicateurs de résultats les plus significatifs sont : (i) le taux brut de placement (emploi) ; (ii) le coût moyen par jeune placé et (iii) le niveau de revenu des jeunes employés à travers le programme. Chacun de ces indicateurs peut être désagrégé selon les caractéristiques de l'individu ou le type de programme s'il en existe plusieurs. Le tableau

1 ci-dessous nous donne un aperçu des indicateurs de performance pouvant être observé dans la mise en œuvre d'un programme d'emploi.

Tableau 1 : Définition des indicateurs de résultats des programmes d'emploi

N°	Indicateurs	Définition/Description	Valeur de référence	Valeur cible	Source de données	Méthode/source de collecte	Fréquence de collecte
1	Contribuer à réduire le chômage des jeunes dans les régions d'intervention du programme	Nombre de jeunes actifs n'ayant pas d'emploi	À déterminer dans les enquêtes nationales	À définir par les TDR du programme	Enquête sur l'emploi	Enquête de population avec questionnaire standardisé	Tous les 5 ans
2	Augmenter le nombre de jeunes auto entrepreneurs	Nombre de jeunes ayant un emploi autonome, indépendant	À déterminer dans les enquêtes nationales	À définir par les TDR du programme	Enquête sur l'emploi	Enquête de population avec questionnaire standardisé	Tous les 5 ans
3	Augmenter le nombre de jeunes ayant une formation spécifique demandée par les entreprises	Nombre de jeunes formés dans un emploi spécifique	À déterminer dans les enquêtes nationales	À définir par les TDR du programme	Enquête sur l'emploi	Enquête de population avec questionnaire standardisé	Tous les 5 ans
4	Contribuer à augmenter le nombre de jeunes avec des emplois de qualité	Nombre de jeunes ayant un emploi bien rémunéré et stable (CDI).	À déterminer dans les enquêtes nationales	À définir par les TDR du programme	Enquête sur l'emploi	Enquête de population avec questionnaire standardisé	Tous les 5 ans
5	Améliorer l'intermédiation entre les jeunes et les offreurs d'emploi	Nombre de jeunes placés dans une entreprise	À déterminer dans les enquêtes nationales	À définir par les TDR du programme	Enquête sur l'emploi	Enquête de population avec questionnaire standardisé	Tous les 5 ans
6	Contribuer à l'amélioration de l'accès au financement par les jeunes	Nombre de jeunes ayant reçu un financement du programme pour son installation (autonomisation)	0	À définir par les TDR du programme	Rapports du programme	Données sur les prestations du programme	Annuelle

2. Définition des indicateurs de processus/d'activités

Lors du choix des indicateurs d'activités, il est important d'identifier les indicateurs à tous les niveaux de la chaîne de mise en œuvre d'un programme d'emploi en direction des jeunes, et pas seulement au niveau des résultats. Les informations sur le processus sont utiles pour documenter la mise en œuvre du programme dans le temps et expliquer les différences entre les sites du programme. L'information sur les participants individuels (p. ex. sexe, groupe d'âge, origine nationale, état de santé, niveau de scolarité, durée de la période de chômage et ainsi de suite) permet aux utilisateurs de juger du respect des critères de ciblage. Les Services Publics d'Emplois (SPE) sont généralement des institutions regroupant plusieurs programmes et donc la finalité est de favoriser l'emploi particulièrement des jeunes. Dans leurs activités, on peut retrouver des indicateurs généraux qui existent dans toutes les institutions ainsi que les indicateurs spécifiques aux programmes que renferme l'institution.

2.1 Les indicateurs généraux d'activités

Ce sont des indicateurs d'entrée et de sortie de l'institution. Ils permettent de capter l'attractivité et la perspicacité de l'institution en termes de demandeurs d'emploi (jeunes chercheurs d'emploi) reçus et de bien-être de ceux placés. On distingue les indicateurs de communication et mobilisation des DE, les indicateurs d'accueil et d'orientation ainsi que les indicateurs de suivi des bénéficiaires. Le tableau 2 présente quelques indicateurs généraux de processus énumérés dans le cadre des programmes d'emploi des jeunes dans notre environnement.

Tableau 2 : Définition des indicateurs généraux de processus ou d'activités des programmes d'emploi

N°	Indicateurs	Définition/Description	Valeur de référence	Valeur cible	Source de données	Méthode/source de collecte	Fréquence de collecte
1	Augmenter le nombre de demandeurs ayant visité le SPE	Nombre de personnes arrivées dans les locaux du SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Registre de réception au SPE	Hebdomadaire
2	Augmenter le nombre de demandeurs reçus par un Cadre du SPE	Nombre de personnes reçues par un conseiller emploi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Registre de réception des cadres	Hebdomadaire
3	Augmenter le nombre de demandeurs enregistré au sein du SPE	Nombre de personnes suivies au moins dans l'une des prérogatives du SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport hebdomadaire des CE	Hebdomadaire
4	Augmenter le nombre de semaine emploi jeune	Semaine durant laquelle le SPE informe les jeunes sur les mesures et programmes existants en leur faveur	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
5	Augmenter le nombre de bourses de l'emploi	Semaine au cours de laquelle les entreprises sont présentées au DE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
6	Augmenter le nombre d'orientations professionnelles en milieu universitaire	Entretien visant à guider les universitaires sur des choix réalistes en termes de formation emploi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
7	Augmenter le nombre d'orientations professionnelles en milieu scolaire	Entretien visant à guider les élèves sur des choix réaliste en termes de formation emploi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
8	Augmenter le nombre de stages d'initiation à la vie de l'entreprise	Nombre de stage en entreprise en direction des DE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
9	Augmenter le nombre de programmes d'orientation professionnelle en milieu public	Entretien visant à guider les DE sur des choix réalistes en terme de formation emploi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport trimestriel des CE	Trimestrielle
10	Augmenter le nombre de	Nombre de personnes	0	Défini dans les	Base de données	Rapport	Trimestrielle

	bénéficiaires contactés	recontactées après qu'il ait bénéficié d'un programme de l'institution		TDR du programme	du programme	trimestriel des CE	
11	Augmenter le nombre de non-bénéficiaires du SPE contacté	Nombre de personnes inscrit aux SPE qui même n'ayant pas bénéficié des services du SPE, sont contactées pour le suivi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport mensuel des CE	Mensuelle

2.2 Les indicateurs spécifiques d'activités

Les institutions d'emploi sont le plus souvent constituées de plusieurs programmes dont la finalité est la réduction du chômage des jeunes. On distingue de manière spécifique 4 programmes ou instruments des politiques d'emploi qui sont :

- L'intermédiation : Il permet de réduire les asymétries d'information entre l'offre et la demande d'emploi en facilitant l'appariement entre les offreurs et les demandeurs d'emploi.
- La formation professionnelle : Elle consiste à améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi, par la conception, le financement et le suivi des programmes de formation formelle, de formation sur le tas et d'apprentissage ;
- La subvention salariale : Elle consiste à supporter une partie ou la totalité du salaire des bénéficiaires pendant une certaine période. Elle a pour objectif de réduire les coûts de la main-d'œuvre et d'inciter les entreprises à recruter d'une part et d'autre part de permettre aux demandeurs de bénéficier d'une expérience professionnelle qui peut ensuite favoriser son recrutement soit dans l'entreprise où il a bénéficié d'un stage ou dans les autres entreprises ;
- L'entrepreneuriat : Il consiste à accompagner l'entrepreneur dans le processus de création et de gestion de l'entreprise (élaboration du business plan, étude de marché, financement, politique commerciale, plan de comptabilité et de contrôle, etc.)

Chacun de ces programmes est spécifique dans le processus de fonctionnement et de surcroît devrait être suivi indépendamment des autres. Le tableau 3 nous donne un aperçu des indicateurs de processus pour chacun des programmes.

Tableau 3 : Définition des indicateurs spécifiques de processus ou d'activités des programmes d'emploi

N°	Indicateurs	Définition/Description	Valeur de référence	Valeur cible	Source de données	Méthode/source de collecte	Fréquence de collecte
Intermédiation							
1	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'un placement	Nombre de personnes ayant décroché un emploi par l'intermédiaire du SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport mensuel de placement	Mensuelle
2	Augmenter le nombre d'entreprises certifiées pour le placement des demandeurs d'emploi	Entreprises ayant signées une convention de partenariat avec le SPE pour le placement des demandeurs d'emploi	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche d'extension du réseau des entreprises partenaires	Mensuelle
3	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'une formation en rédaction d'un cv	Personnes ayant assisté à une formation en techniques de rédaction de CV organisé par le SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport de formation	Trimestrielle
4	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'une formation en rédaction d'une lettre de motivation	Personnes ayant assisté à une formation en technique de rédaction d'une lettre de motivation	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport de formation	Trimestrielle
5	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaire d'une formation dans les techniques d'entretien pour recrutement	Nombre de personnes ayant assisté à une formation sur les techniques d'entretien d'embauche	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport de formation	Trimestrielle
Formation professionnelle							
6	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'une formation spécifique	Nombre de personnes ayant reçu une formation dans un domaine connexe fourni par le SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport mensuel de formation	Mensuelle
7	Augmenter le nombre de centres de formation partenaire	Nombre de centres de formation qui accompagnent le SPE dans ses activités	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche d'extension du réseau des centres de formation	Mensuelle

8	Augmenter le nombre de personnes formé sur le tas	Personnes ayant bénéficié d'un stage dans une entreprise	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche individuelle de mise en stage	Mensuelle
9	Augmenter le nombre de personnes bénéficiant d'une formation formelle	Personnes ayant bénéficié d'une formation dans un centre agréé à travers le SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche individuelle de mise en formation	Mensuelle
10	Augmenter le nombre d'entreprises pour les formations sur le tas	Les entreprises ayant une convention avec le SPE pour les formations des DE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche d'extension du réseau des entreprises	Mensuelle
Entrepreneuriat							
11	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'une formation en entrepreneuriat	Nombre de personnes ayant reçu une formation en entrepreneuriat	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport mensuel de la cellule formation	Mensuelle
12	Augmenter le nombre de personnes bénéficiaires d'un financement	Nombre de personnes ayant reçu un financement du SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport mensuel de la cellule financement	Mensuelle
13	Augmenter le nombre de micro-projets financés par les partenaires	Nombre de projet ayant reçu des fonds des partenaires financiers du SPE	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche d'attribution des financements	Trimestrielle
14	Augmenter le nombre de personnes formé en montage de plan d'affaires	Personne ayant bénéficié d'une formation en montage de plan d'affaires	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport de formation	Trimestrielle
15	Augmenter le nombre de séances de conseils et assistance aux jeunes entrepreneurs	Séances durant lesquelles les jeunes entrepreneurs déjà financés reçoivent des conseils sur la tenue de leur affaire	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Rapport des séances de conseils et assistance	Trimestrielle
16	Augmenter le taux de remboursement des prêts	Recouvrement du financement reçu dans le cadre de la mise en œuvre des projets	0	Défini par le rapport d'attribution des financements	Base de données du programme	Rapport de remboursement des financements	Trimestrielle
17	Augmenter le nombre de jeunes bénéficiant du mentorat d'un entrepreneur expérimenté	Jeunes entrepreneurs suivis par un entrepreneur expérimenté	0	Défini dans les TDR du programme	Base de données du programme	Fiche de mise en collaboration	Annuelle

IV. Coordination du processus de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est une activité qui doit être réalisée de façon synergique par toutes les parties prenantes impliquées dans un projet. Pour les programmes d'emploi des jeunes, les parties prenantes hormis les bailleurs de fonds lorsqu'il en existe sont : les agences d'exécution, le(s) ministère(s) de tutelle et le comité de suivi.

1. Les agences d'exécution

Le programme d'emploi s'appuie de manière hiérarchique sur un conseil d'administration, une direction générale et un réseau d'agences dispersé sur le territoire national. Chaque agence est structurée selon l'objectif premier de l'agence en une ou plusieurs des services suivants : intermédiation, formation, emploi indépendant et administratif. En terme opérationnel, chaque agence est placée sous la responsabilité d'un chef d'agence (Coordonnateur Régional), d'un chef d'agence adjoint, d'un Responsable de la Communication Régional, d'un Responsable d'Assurance Qualité, des Conseillers d'Orientation/d'Emploi, d'un Job Développeur et d'un Agent d'Accueil. La mise en place de tout ce système a pour rôle d'assurer au demandeur : la qualité des prestations des services et se rassurer qu'il aura un emploi après son passage au SPE.

Placée sous la supervision technique d'un Responsable Suivi-Evaluation au niveau de la direction centrale, l'équipe de Suivi-Evaluation du programme assure l'harmonisation des méthodes de collecte de données nécessaires au calcul des indicateurs de performance du programme et garantit l'accès à des données pour la prise de décisions. De manière spécifique elle s'occupe de :

- La conception, la révision, l'adaptation et la dissémination des documents et outils de suivi-évaluation ;
- La qualité des données y compris leur complétude, la fixation des délais et la veille de leur transmission à temps (promptitude) ;
- La coordination des activités de suivi à tous les niveaux ;
- La supervision des conseillers d'orientation/d'emploi et des formateurs à l'utilisation correcte des outils de collectes de données ainsi qu'à l'utilisation du progiciel/fiche Excel pour la saisie et l'exploitation des données de routine ;
- La compilation des statistiques d'emploi pour le rapportage interne ;
- La rédaction des rapports mensuels et trimestriels de suivi ;

- D'organiser les séances trimestrielles de partage et de discussion des résultats produits par le progiciel/fiche Excel pour la prise de décision ;
- De la conduite de toutes les études prévues durant la mise en œuvre du programme ;
- De documenter et de disséminer les résultats issus aussi bien des études que des activités de routine.

2. Le comité de suivi

Le comité de suivi est un organe consultatif, d'orientation, de supervision et de validation de l'ensemble des opérations du programme d'emploi. Il est chargé en particulier de :

- Conseiller et d'orienter l'équipe de coordination du programme ;
- Superviser le programme aussi bien au plan technique qu'opérationnel ;
- Évaluer les activités et les résultats du programme ;
- Examiner les rapports techniques et financiers du programme ;
- Veiller à l'harmonisation du programme avec les politiques d'emploi du gouvernement ;
- Faire le plaidoyer notamment pour solliciter une meilleure implantation du programme sur l'ensemble du territoire.

Placé sous la présidence du ministre de tutelle et la vice-présidence du directeur général du programme, le comité de suivi est composé des responsables du ministère de tutelle, des responsables du programme d'emploi, des représentants du patronat et des représentants des principaux syndicats des travailleurs.

Le président du comité peut faire appel à toute autre personne en raison de sa compétence et/ou de son expertise. Le comité se réunit deux fois par an sur convocation de son président. Cette fréquence peut être accrue en cas de besoin, en session extraordinaire.

3. Le(s) Ministère(s) de tutelle

Le programme d'emploi est en alignement avec les priorités nationales en matière d'emploi dans le domaine concerné. C'est à ce titre que le Ministère concerné qui la tutelle du programme suit les résultats du programme sur l'une ou plusieurs de ses activités que sont : l'intermédiation, la formation et l'emploi indépendant. Sur le terrain, les supervisions mensuelles et trimestrielles de l'équipe de suivi-évaluation sont faites conjointement avec l'équipe de la délégation régionale/départementale du ministère de tutelle. Ces délégations régionales/départementales des régions concernées suivent la mise en œuvre du programme et

implémentent le programme aux différentes rencontres en rapport avec l'évaluation du baromètre du domaine concerné.

V. Procédures opérationnelles et outils de suivi des activités de routine

Cette partie décrit de façon détaillée les principales procédures retenues dans la cadre du programme pour assurer la collecte, le traitement et l'utilisation de l'information à des fins décisionnelles. Il s'agit concrètement de fournir des détails sur les domaines de données, les sources de données, les outils de collectes utilisés, les acteurs de la collecte ainsi que le schéma de circulation des informations dans l'institution. Nous ferons une distinction entre les activités propres à chaque programme et celles qui sont transversales tels l'accueil et l'orientation.

1. Les indicateurs généraux d'activités

Les indicateurs généraux d'activités sont ceux qui devraient se retrouver dans tous les programmes. Comme présenté à la section précédente, il s'agit notamment de la mobilisation des Demandeurs d'Emploi, de l'accueil et orientation, ainsi que du suivi des bénéficiaires.

1.1 Communication et mobilisation des demandeurs d'emploi (DE)

Les activités de création de la demande sont essentiellement assurées par l'équipe de la cellule de communication à travers les campagnes d'information et les manifestations spécifiques. L'organisation de ce département est placée sous la supervision technique du chef de la cellule de communication basé à la direction du programme et les chargés régionaux de la communication. Chacun de ces derniers s'occupe de l'organisation du travail au niveau de sa région de compétence sous la tutelle administrative du Coordonnateur régional. Les principaux rapports attendus quotidiennement de ce département sont :

- Rapport mensuel de captage;
- Fiche d'évaluation des évènements spéciaux.

1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de captage

L'Animateur Communautaire (AC) est la principale personne en charge de conduire la sensibilisation des populations dans le cadre du programme. Les activités mensuelles de l'AC pour l'atteinte de ses objectifs qui découlent des objectifs globaux du programme sont reportées dans le registre de captage que celui-ci remplit chaque fois qu'il conduit un entretien

dans le cadre des déploiements du programme. À la fin de la semaine, la page remplie du registre est détachée et remise à son superviseur (le Chargé Régional de la Communication). Le Chargé Régional de la Communication (CRC) qui collecte les fiches auprès de l'AC doit s'assurer de la cohérence des informations y contenues et effectue toutes les corrections si nécessaires avant de procéder avec l'AC au remplissage du Rapport mensuel de captage qui est la synthèse du registre de captage. Le rapport mensuel accompagné des pages détachées du registre de captage du mois M_n est transmis à l'Assistant Suivi Evaluation (ASE) basé à la direction du programme au plus tard le 5 du mois M_{n+1} .

Les événements spéciaux (Semaine emploi jeune, Journée découverte, la bourse de l'emploi) sont organisés de façon occasionnelle par le CRC et impliquent les Conseillers Emplois (CE) du programme. À la suite de chaque événement spécial, une fiche de renseignement est remplie par le responsable de l'activité (CRC) et transmise à l'Assistant Suivi Évaluation au niveau de la direction du programme. À la fin de chaque mois (au plus tard le 5 du mois M_{n+1}), les assistant S&E doivent faire le point avec les Coordonnateurs Régionaux pour se rassurer que tous les événements spéciaux organisés au cours du mois M_n ont été bel et bien reportés dans le progiciel/fichier Excel.

1.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation des demandeurs d'emploi

L'ASE qui reçoit les rapports mensuels selon une checklist dans laquelle est indiquée clairement le jour de réception des données, procède à sa saisie dans le Progiciel/fichier Excel après un deuxième niveau de vérification. La saisie des données de sensibilisation du mois M_n doit être faite avant le 15 du mois M_{n+1} . Au-delà de cette date, toutes modifications de données ne peuvent se faire qu'après autorisation du Responsable Suivi Evaluation. En dehors du rapport hebdomadaire, les données en rapport avec les événements spéciaux sont saisies par l'assistant S&E. Ce rapport est rattaché à chaque région dans laquelle le programme est installé.

1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation des demandeurs

Après épuisement du registre de mobilisation, les souches doivent être archivées dans les bureaux régionaux de rattachement de l'AC. Au niveau des bureaux de la direction centrale, le système de classement retenu pour les fiches et des rapports de mobilisation est chronologique. Pour un mois donné, tous les rapports et pages détachées du registre de

captage doivent être répertoriés dans une checklist et stockés avec ladite checklist dans une boîte à archive et disposée dans un classeur. Le mois et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archives pour faciliter la recherche. La personne responsable de l'archivage de ces données est l'ASE.

1.1.4 Procédure de vérification de la qualité des données de mobilisation des demandeurs

Toutes les données collectées pour les activités de communication doivent être soumises à au moins trois niveaux de vérifications après leur saisie dans le progiciel/fichier Excel. Le premier niveau de vérification est effectué par le Coordonnateur régional lors de sa supervision de routine. Le second est effectué par l'équipe S&E sur la base trimestrielle et le troisième niveau consiste en la validation des données lors de la réunion trimestrielle prévue à cet effet et organisée par la direction du programme.

1.2 Activité d'accueil et orientation

En plus des campagnes d'information de la cellule de communication, le programme dispose d'un ensemble de stratégie de mobilisation de la demande. Les demandes d'emploi issues majoritairement de cette mobilisation a pour première interface dans les locaux du programme, la section d'accueil et d'orientation (SAO). Le demandeur qui arrive dans les bureaux du programme a un circuit bien précis pouvant être évalué à partir de la SAO. Les principaux rapports attendus quotidiennement de ce service sont :

- (i) Une fiche hebdomadaire d'accueil ;
- (ii) Un rapport hebdomadaire d'orientation ;

1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données d'accueil et orientation

À l'arrivée dans les locaux du programme, les demandeurs d'emploi sont accueillis par l'Agent d'Accueil (AA) et un ensemble d'informations les concernant sont enregistrées dans le registre d'accueil (code, nom, prénom, date de naissance, sexe, nom de la mère, N° de CNI, année d'inscription au programme, statut matrimonial, diplôme et la raison de la visite). À la fin de chaque semaine, la page remplie du registre d'accueil est détachée et remise au Chargé Régional de la Communication (CRC). Le CRC qui collecte ses fiches chez l'Agent d'Accueil (AA) doit s'assurer de la cohérence des informations y contenues et procède à toutes les corrections si nécessaires avant de le transmettre au responsable régional. La page détachée

du registre d'accueil de la semaine S_n est transmise au Coordonnateur Régional (CR) au plus tard le mardi de la semaine S_{n+1} .

L'orientation est assurée par un Conseillé Emploi (CE) qui tient pour chaque Demandeur d'Emploi reçu une fiche relatant le bilan professionnel et les aspirations du demandeur pour une perspective d'emploi. À la fin de chaque semaine, un rapport hebdomadaire est établi par le CE et acheminé au Responsable Régional. La transmission du Rapport d'Orientation hebdomadaire de la semaine S_n se fait au plus tard le lundi de la semaine S_{n+1} .

1.2.2 Procédure d'enregistrement des données d'Accueil Orientation

Le CR qui reçoit la fiche hebdomadaire d'accueil et le rapport hebdomadaire d'orientation procède à sa saisie dans le progiciel/fichier Excel après vérification. Cette saisie doit être faite au plus tard le jeudi de la semaine S_{n+1} . Au-delà de cette date, toute modification de données ne peut se faire qu'après autorisation du Responsable S&E (RSE).

1.2.3 Procédure d'archivage des données d'Accueil Orientation

Après épuisement du registre d'accueil, les souches doivent être archivées dans le bureau du CRC. Pour les fiches hebdomadaires d'accueil et les rapports hebdomadaires d'orientation, ils doivent être archivés dans le bureau du CR. Pour un mois donné, toutes les pages détachées du registre d'accueil, les rapports d'orientation reçus doivent être répertoriés dans une checklist et stockés avec ladite liste de vérification dans une boîte à archives et disposés dans un classeur. Le mois et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archive pour faciliter la recherche. Dans le bureau, le système de classement retenu est l'ordre chronologique.

1.3 Activité de suivi des bénéficiaires (des demandeurs des SPE)

Le suivi des bénéficiaires/demandeurs des Services Publics d'Emploi (SPE) incombe aux Conseillés Emplois (CE). Bien qu'ils soient tenus de s'occuper des DE afin de les guider en fonction de leur qualification, ils sont également appelés à suivre ceux-ci après leur passage dans le programme pour se rassurer qu'ils aient mis en valeur l'aide apporté par le programme. L'organisation de l'activité de suivi des demandeurs des SPE est placée sous la supervision technique du Coordonnateur Régional (CR). Le document principal attendu de l'activité de suivi est la « *fiche individuelle de suivi* ».

1.3.1 Procédure de collecte et transmission des données du suivi des bénéficiaires

Après être passé devant le Conseillé Emploi (CE), le Demandeur d'Emploi (DE) y laisse un dossier constitué de la copie de sa CNI, de la copie du diplôme le plus élevé et d'une fiche de suivi des activités offertes par la structure. Ce dossier qui est conservé dans le bureau du CE lui permettra de recontacter le DE une fois par trimestre que celui-ci ait déjà trouvé un emploi ou non. Durant cet appel, il posera un certain nombre de questions au DE qui lui permettra de remplir la *fiche individuelle de suivi*.

À la fin de chaque trimestre, plus précisément le 2^e jour du trimestre T_{n+1} , les fiches individuelles de suivi rempli durant le trimestre T_n sont transmises au Coordonnateur Régional pour vérification et validation des données trimestrielles de suivi des demandeurs du CE. À la réception de ces fiches, le CR indique la date du jour sur de réception des fiches et les co-signe avec le CE dans la perspective du calcul du taux de promptitude.

1.3.2 Procédure d'enregistrement des données du suivi des bénéficiaires

Le Coordonnateur Régional qui reçoit les fiches individuelles de suivi procède à sa saisie dans le progiciel/Fichier Excel après vérification et validation. L'enregistrement des données du suivi des Demandeurs d'Emploi du trimestre T_n doit se faire au plus tard le 5^e jour du trimestres T_{n+1} .

1.3.3 Procédure d'archivage des données du suivi des bénéficiaires

Après enregistrement, les fiches sont transmises à l'Assistant Suivi Evaluation (ASE) qui se charge de les archiver. Le système d'archivage est l'ordre chronologique. Pour un trimestre donné, toutes les fiches de suivi doivent être répertoriées dans une checklist par région et stockées avec ladite checklist dans une boîte à archive disposée dans un classeur. Le Trimestre, l'année et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archives pour faciliter la recherche. La personne responsable de l'archivage de ces données est l'ASE.

2. Les indicateurs spécifiques d'activités

Ce sont des indicateurs issus des activités propres à chaque programme. Les programmes ayant une spécificité de fonctionnement, ils peuvent cohabiter au sein d'une institution sans pour autant être gérés par les mêmes responsables.

2.1 Le programme d'intermédiation

Ce programme permet de mettre en relation les chercheurs d'emploi et les entreprises. Les SPE identifient les offres d'emploi et s'assurent que les demandeurs ont les capacités requises pour ses emplois. L'on distingue dans ce registre :

- Agence National pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) au Sénégal ;
- Fonds National de l'Emploi (FNE) au Cameroun.

Ce programme est à l'origine d'un certain nombre d'activités.

2.1.1 Activité de mobilisation des entreprises partenaires

Les activités de mobilisation de l'offre sont essentiellement assurées par les Job Développeurs et les conseillers emplois à travers les activités de prospection des entreprises existant dans la zone de couverture. L'organisation de ce département est placée sous la supervision technique du coordonnateur régional du SPE. Elles consistent à étendre le partenariat avec les entreprises et les structures de formation et à les maintenir dans le réseau par l'exigence d'une certaine qualité de services. Les principaux rapports attendus de ce département sont :

- Le rapport mensuel de prospection des entreprises
- Le fiche d'évaluation des sectorielles

2.1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de mobilisation de l'offre

Les données de mobilisation de l'offre sont recueillies mensuellement à travers la fiche d'extension du partenariat qui doit être remplie par le Job Développeur (JD) dans sa zone de couverture pour chaque entreprise contactée et cosignée par le manager de l'entreprise. Les fiches du mois M_n doivent être déposées chez son superviseur (Coordonnateur Régional) le 02 du mois M_{n+1} . Le Coordonnateur Régional (CR) qui reçoit les fiches du JD doit s'assurer de la cohérence des informations y contenues et procède à toutes les corrections si nécessaires avant de procéder avec le Job Développeur au remplissage du rapport mensuel de prospection des entreprises qui la synthèse des fiches mensuelles d'extension du partenariat. Le rapport mensuel de prospection accompagné des fiches du mois M_n est transmis au plus tard le 05 du mois M_{n+1} au Responsable Suivi-Evaluation (RSE) au niveau de la direction centrale. La fiche renseigne principalement sur le recrutement des entreprises et structures de formation partenaire ainsi que de l'accompagnement apporté à celles-ci pour l'amélioration de la prise en charge des stagiaires du programme (voir annexe). À côté de ces données, quantitatives, il

doit prendre en compte des appréciations qualitatives en rapport avec niveau de la structure à capacité le stagiaire.

Les sectorielles sont organisées de façon occasionnelle par un conseiller emploi avec la participation du CR. Ce sont des plates-formes d'échange (partage d'expérience, échange de contact, etc.) entre les entreprises d'un même secteur d'activité et principalement les entreprises informelles. À la suite de chaque sectorielle, une fiche des données est remplie par le responsable de l'activité (conseiller emploi) puis signé par les différentes parties prenantes puis transmises immédiatement par le Coordonnateur régional à l'équipe S&E au niveau de la direction centrale. À la fin de chaque mois (au plus tard le 5 du mois M_{n+1}), l'équipe S&E doivent faire le point avec les Coordonnateurs régionaux pour se rassurer que tous les événements spéciaux organisés au cours du mois M_n ont bel et bien été reportés dans le progiciel/fichier Excel.

2.1.1.2 Procédure d'enregistrement des activités de mobilisation de l'offre

L'enregistrement des données d'extension du partenariat dans le progiciel/fichier Excel se fait différemment selon qu'il s'agit des données quantitatives ou des données qualitatives. Les données quantitatives sont issues du rapport mensuel de prospection des entreprises et enregistrées dans le progiciel/fichier Excel à partir d'un masque dont l'unité d'organisation de rattachement est la région. Les données du mois M_n doivent être entièrement saisies au plus le 15 du mois M_{n+1} .

Les données qualitatives d'extension du réseau fournissent des détails sur la localisation du partenaire, les éléments d'identification de son contrat d'adhésion au programme, la liste et caractéristique des services ouverts aux demandeurs du SPE, etc. Elles sont traitées à travers un fichier Excel Online généré à partir du OneDrive au sein du système Office 365 de Microsoft. Ledit fichier est accessible à travers le tableau de bord « Ressources et documentation » et nécessite une demande d'accès pour tous les utilisateurs du progiciel. Pour chaque région, le fichier est mis à jour mensuellement par une personne désignée par le CR qui assure conjointement le suivi avec l'Assistant Suivi Évaluation (ASE) du programme.

2.1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation de l'offre

Les données de mobilisation de l'offre sont non seulement stockées dans le progiciel, mais aussi conservées et archivées sous forme papier. Ces fiches en papier sont archivées sous le

modèle chronologique aussi bien dans le bureau régional qu'à la direction du programme. Les responsables de cet archivage sont le CR (bureau régional) et le RSE.

2.1.2 Activité de formation sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)

Les activités de formation sur les Techniques de Recherche d'Emploi sont assurées par les Conseillers Emplois (CE). Il s'agit notamment d'un bouquet de 7 modules qui ambitionne de transformer le demandeur d'emploi en véritable chercheur d'emploi. Selon le Fonds National de l'Emploi (Cameroun), ces modules sont : le marché de l'emploi, la petite annonce, le bilan professionnel, le cv, la lettre de motivation, la démarche spontanée et les minorités.

2.1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données sur les TRE

Pour le suivi des activités de TRE, le programme se sert des listes de présence aux différents séminaires de l'activité. Étant des séminaires interactifs, la participation est restreinte et la liste des bénéficiaires promulgués par le CE. Durant la séance, une liste de présence est remplie et signée par chaque participant et va aider à faire un rapport de la séance. Ensuite, ladite liste de présence ainsi que le rapport de séance sont transmis au Coordonnateur Régional (CR) 2 jours après qu'il ait eu lieu. À la fin du trimestre, le CR produit le rapport de formation en Techniques de Recherche d'emploi. La transmission des rapports d'activité à l'ASE au bureau régional est faite trimestriellement. Pour le trimestre T_n , le rapport est transmis au plus tard le 10^e jour du trimestre T_{n+1} .

2.1.2.2 Procédure d'enregistrement des données sur les TRE

Les listes de présence aux différents séminaires de TRE ainsi que le rapport trimestriel sont transmis à la direction du programme et réceptionné par l'ASE. Ce dernier doit indiquer sur chacune des fiches (liste de présence, rapport trimestriel) reçues, la date de réception pour évaluer la promptitude dans la transmission des données. La saisie des données dans le progiciel/Fichier Excel est assuré par l'Opérateur de Saisie des Données (OSD) qui ont jusqu'au 15^e jour du trimestre T_{n+1} pour effectuer la tâche. Les statistiques sommaires (nombre de séminaires TRE organisés durant le trimestre, nombre de DE formé) sont transmises à l'ASE par l'OSD au plus tard le 16^e jour du trimestre T_{n+1} pour lui permettre d'évaluer la complétude des données saisies.

2.1.2.3 Procédure d'archivage des données sur les TRE

Les données papier doivent être archivées à la direction du programme par l'OSD. Pour un trimestre donné, toutes les fiches de présence aux différents séminaires ainsi que les rapports trimestriels des régions doivent être répertoriés dans une checklist et stockés avec ladite liste dans une boîte à archive et disposée dans un classeur. Le trimestre et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archive pour faciliter la recherche.

2.1.3 Activité de prestation de services : Placement en entreprise

Les programmes d'emploi en direction des jeunes permettent plus précisément de faciliter l'intermédiation entre les entreprises et le demandeur, d'assurer la formation des demandeurs selon le besoin et le promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes. Afin de garantir la qualité des services, ces prestations offertes sous l'assistance technique des chargés d'Assurance Qualité et par des conseillers emploi formés et habilités pour la tâche qui leur est demandée.

2.1.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de prestation de services

Le programme se sert des outils de collecte de données harmonisées pour le suivi des activités de prestation de services dans les agences. Pour chaque demandeur reçu, le conseiller emploi doit ouvrir un dossier unique comprenant les pièces suivantes :

- (i) Une copie de la CNI ;
- (ii) Une copie du diplôme ou attestation de formation.
- (iii) Une fiche de suivi des différentes activités⁴ du demandeur dûment rempli contenant les informations sur le demandeur (nom, prénom, N° de la CNI, date de naissance, année d'inscription au FNE, statut matrimonial, niveau d'instruction) ;

Chaque client est identifié par un code⁵ unique obligatoire basé sur ses caractéristiques personnelles invariables et dont le séquençage est décrit dans le registre du conseiller emploi. Le dossier du demandeur ainsi décrit doit être classé dans une chemise et rangé dans une armoire dans le bureau du CE. Le système de classement retenu est alphabétique sur la base du code du demandeur afin de faciliter l'accès aux dossiers lors des visites de suivi.

⁴ Quel que soit le type de prestation, le demandeur peut avoir besoin ou participer à des séminaires de renforcement de capacité. Tout cela devrait à chaque fois être mentionné sur la fiche.

⁵ Code à 9 caractères comprenant : les deux premières lettres du premier nom tel qu'il apparaît sur l'acte de naissance + les deux premières lettres du deuxième nom tel qu'il apparaît sur l'acte de naissance + la première lettre du genre + les deux premières lettres du premier nom de la mère tel qu'il apparaît sur l'acte de naissance + les deux derniers chiffres de l'année de naissance.

À la fin de chaque mois, le Chargé d'Assurance Qualité (CAQ) doit rencontrer le CE afin qu'ensemble, ils vérifient sur la base du manuel d'instruction de remplissage du registre du demandeur et arrêtent les données du mois en prenant le soin de mentionner le nombre de demandeurs reçu. Par la suite, le Chargé d'assurance qualité doit collecter la page détachable datée et signée et l'acheminer à la direction générale du programme. La période de collecte et de transmission des données du mois M_n est fixée du 1^{er} au 5 du mois M_{n+1} .

2.1.3.2 Procédure d'enregistrement des données de prestation de service

Les pages détachées du registre du demandeur sont transmises à la direction générale par le Chargé Assurance Qualité et réceptionnées par l'Assistant Suivi Évaluation. Ce dernier doit indiquer la date de réception sur chacune des fiches reçues. Toutes les données reçues au mois M_n doivent être entièrement saisies par l'assistant S&E au plus tard le 15 du mois M_{n+1} . À partir du 16 du mois M_{n+1} , l'assistant S&E doit se concentrer prioritairement sur les corrections des erreurs identifiées sur les données du mois M_n conformément à la procédure de vérification de la qualité des données du programme.

2.1.3.3 Procédure d'archivage des données de prestation de services

Au-delà de la base de données électronique (progiciel/fichier Excel) les données papier doivent être archivées à la direction générale par le Responsable S&E (RSE). Pour un mois donné, toutes les pages détachées du registre du demandeur doivent être répertoriées dans une checklist et stockées avec ladite liste de vérification dans une boîte à archive et disposées dans un classeur. Le mois et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archive pour faciliter la recherche.

2.1.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de prestation de services

Toutes les données de prestation de services collectées doivent être soumises à au moins trois niveaux de vérifications après leur saisie dans le progiciel/fichier Excel. Le premier niveau de vérification est effectué par le Coordonnateur Régional lors de sa supervision de routine. Le second est effectué par l'équipe S&E sur la base trimestrielle et le troisième niveau consiste en la validation des données lors de la réunion trimestrielle prévue à cet effet et organisée par la direction générale du programme avant la rédaction du rapport trimestriel des activités du programme.

2.2 Programme de formation professionnelle

Le programme de formation professionnelle permet d'acquérir des connaissances dans un métier ou de l'expérience professionnelle. On distingue parmi les variantes mises en œuvre :

- Le Programme Emploi Diplômé (PED) au Cameroun et au Congo ;
- Le Programme d'Aide à L'Embauche (PAE) en Côte d'Ivoire ;
- Le Programme d'Appui à l'Insertion des Diplômés de l'Enseignement Supérieur (PADES) au Sénégal ;

Ces programmes utilisent des instruments tels que la subvention salariale ou les HIMO. La mise en œuvre de ce programme suppose la réalisation d'un certain nombre d'activités spécifique telle que la mobilisation des centres de formations et entreprises partenaires ainsi que les différents types de formations.

2.2.1 Activité de mobilisation des centres de formation et entreprises partenaires

Les activités de mobilisation des centres de formation et entreprises partenaires sont essentiellement assurées par les Job Développeurs (JD) et les conseillés emplois à travers la prospection des centres de formations et entreprises existants dans la zone de couverture. L'organisation de ce département est placée sous la supervision technique du Coordonnateur Régional (CR) de la SPE. Elles consistent à étendre le partenariat avec les entreprises et les structures de formation et à les maintenir dans le réseau par l'exigence d'une certaine qualité de services. Les principaux rapports attendus de ce département sont :

- Le rapport mensuel de prospection
- La fiche d'évaluation des sectorielles

2.2.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de mobilisation

Les données de mobilisation des centres de formation et entreprises partenaires sont recueillies mensuellement à travers la fiche d'extension du partenariat qui doit être remplie par le Job Développeur (JD) dans sa zone de couverture pour chaque entreprise contactée et cosignée par le manager de l'entreprise. Les fiches du mois M_n doivent être déposées chez son superviseur (Coordonnateur Régional) le 02 du mois M_{n+1} . Le Coordonnateur Régional (CR) qui reçoit les fiches du JD doit s'assurer de la cohérence des informations y contenues et procède à toutes les corrections si nécessaires avant de procéder avec le Job Développeur au remplissage du rapport mensuel de prospection des entreprises qui est la synthèse des fiches

mensuelles d'extension du partenariat. Le rapport mensuel de prospection accompagné des fiches du mois M_n est transmis au plus tard le 05 du mois M_{n+1} au Responsable Suivi-Evaluation (RSE) au niveau de la direction centrale. La fiche renseigne principalement sur le recrutement des entreprises et structures de formation partenaire ainsi que de l'accompagnement apporté à celles-ci pour l'amélioration de la prise en charge des stagiaires du programme (voir annexe). À côté de ces données, quantitatives, il doit prendre en compte des appréciations qualitatives en rapport avec niveau de la structure à capacité le stagiaire.

Les sectorielles sont organisées de façon occasionnelle par un conseiller emploi avec la participation du CR. Ce sont des plates-formes d'échange (partage d'expérience, échange de contact, etc.) entre les entreprises d'un même secteur d'activité et principalement les entreprises informelles. À la suite de chaque sectorielle, une fiche des données est remplie par le responsable de l'activité (conseiller emploi) puis signé par les différentes parties prenantes et transmises immédiatement par le Coordonnateur régional à l'équipe S&E au niveau de la direction centrale. À la fin de chaque mois (au plus tard le 5 du mois M_{n+1}), l'équipe S&E doivent faire le point avec les Coordonnateurs régionaux pour se rassurer que tous les événements spéciaux organisés au cours du mois M_n ont bel et bien été reportés dans le progiciel/fichier Excel.

2.2.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation

L'enregistrement des données d'extension du partenariat dans le progiciel/fichier Excel se fait différemment selon qu'il s'agit des données quantitatives ou des données qualitatives. Les données quantitatives sont issues du rapport mensuel de prospection des entreprises et enregistrées dans le progiciel/fichier Excel à partir d'un masque dont l'unité d'organisation de rattachement est la région. Les données du mois M_n doivent être entièrement saisies au plus le 15 du mois M_{n+1} .

Les données qualitatives d'extension du réseau fournissent des détails sur la localisation du partenaire, les éléments d'identification de son contrat d'adhésion au programme, la liste et caractéristique des services ouverts aux demandeurs du SPE, etc. Elles sont traitées à travers un fichier Excel Online généré à partir du OneDrive au sein du système Office 365 de Microsoft. Ledit fichier est accessible à travers le tableau de bord « Ressources et documentation » et nécessite une demande d'accès pour tous les utilisateurs du progiciel. Pour

chaque région, le fichier est mis à jour mensuellement par une personne désignée par le CR qui assure conjointement le suivi avec l'Assistant Suivi Évaluation (ASE) du programme.

2.2.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation

Les données de mobilisation sont non seulement stockées dans le progiciel, mais aussi conservées et archivées sous forme papier. Ces fiches en papier sont archivées sous le modèle chronologique aussi bien dans le bureau régional qu'à la direction du programme. Les responsables de cet archivage sont le CR (bureau régional) et le RSE.

2.2.2 Activités de formation sur le tas

La formation sur le tas est assurée par les entreprises partenaires sur la supervision du CE. Elle consiste à placer les DE dans des entreprises pour une durée afin que ceux-ci puissent acquérir une expérience professionnelle. Cette activité peut se faire soit avec une subvention salariale ou sous forme de HIMO.

2.2.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation sur le tas

Les données de formation sur le tas sont recueillies Mensuellement à travers des fiches individuelles de mise en stage qui doivent être rempli par le CE lors du placement du DE. Ladite fiche signée et datée du mois du stage est reproduite chaque mois tant que la DE est en stage. Les fiches des stagiaires du mois M_n sont transmises au plus tard le 5 du mois M_{n+1} au CR qui le transmet également après vérification à l'ASE au plus tard le 10 du mois M_{n+1} . La fiche renseigne principalement les caractéristiques (nom, âge, niveau d'instruction, formation formelle reçue) du DE en stage, les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle il effectue son stage (branche d'activité, secteur d'activité, chiffre d'affaires), la nature de l'activité, les activités menées par le DE ainsi que l'apport supplémentaire du SPE en terme d'indemnité au DE.

2.2.2.2 Procédure d'enregistrement des données de formation sur le tas

Les fiches individuelles de mise en stage transmise par le CR sont réceptionnées à la direction du programme selon une checklist par le l'ASE. Ce dernier doit indiquer sur chacune des fiches reçues la date de réception dans la perspective du calcul du taux de promptitude. Par la suite, il doit les transmettre à l'OSD qui aura jusqu'au 15 du mois M_{n+1} pour les enregistrer dans le Progiciel/Fichier Excel. Une fois l'enregistrement terminé, l'OSD doit remettre les fiches papier à l'ASE pour vérification de l'exactitude de la saisie et l'archivage.

2.2.2.3 Procédure d'archivage des données de formation sur le tas

Les données de formation sur le tas sont non seulement conservées dans la base de données électronique, mais la forme papier est également archivée. Ces fiches sont archivées sous le modèle chronologique et par région dans des boîtes à archive rangée dans une armoire chez l'ASE. Sur ces boîtes à archives doivent être indiqués le mois ainsi que l'activité pour faciliter la recherche.

2.2.2.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation sur le tas

Les données de formation sur le tas doivent être soumises à au moins trois niveaux de vérification après leur saisie dans le Progiciel/Fichier Excel. Le premier niveau de vérification est effectué par le CR lors de sa supervision de routine. Le second niveau de vérification est effectué par l'équipe S&E sur une base trimestrielle avant la tenue de la réunion trimestrielle des activités du programme. Le troisième niveau consiste en la validation des données lors de la réunion trimestrielle prévue à cet effet et organisée par la direction du programme avant la rédaction du rapport trimestriel des activités du programme.

2.2.3 Activité de formation formelle

La formation formelle est assurée par les centres de formation partenaires sur la supervision du CE. Elle consiste à placer les DE dans un centre de formation pour une durée complète de formation afin que ceux-ci puissent acquérir des connaissances dans un domaine précis. Il s'agit le plus souvent des formations en Audit et contrôle de gestion, Conseil juridique et fiscal, Secrétariat comptable, Gestion de PME, Comptabilité informatisée, Bureautique, Certification SISCO, etc.

2.2.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation formelle

Les données de formation formelle sont recueillies mensuellement à travers des fiches individuelles de mise en formation qui doivent être rempli par le CE lors de l'affectation du DE dans le centre de formation. Ladite fiche signée et datée du mois de la formation est reproduite chaque mois tant que la DE est en formation. Les fiches des DE du mois M_n sont transmises au plus tard le 5 du mois M_{n+1} au CR qui le transmet également après vérification à l'ASE au plus tard le 10 du mois M_{n+1} . La fiche renseigne principalement les caractéristiques (nom, âge, niveau d'instruction, formation formelle déjà reçue) du DE en formation, les caractéristiques du centre dans lequel il effectue son stage ainsi que le type de formation suivi par le DE.

2.2.3.2 Procédure d'enregistrement des données de formation formelle

Les fiches individuelles de mise en formation transmise par le CR sont réceptionnées à la direction du programme selon une checklist par le l'ASE. Ce dernier doit indiquer sur chacune des fiches reçues la date de réception dans la perspective du calcul du taux de promptitude. Par la suite, il doit les transmettre à l'OSD qui aura jusqu'au 15 du mois M_{n+1} pour les enregistrer dans le Progiciel/Fichier Excel. Une fois l'enregistrement terminé, l'OSD doit remettre les fiches papier à l'ASE pour vérification de l'exactitude de la saisie et l'archivage.

2.2.3.3 Procédure d'archivage des données de formation formelle

Les données de formation formelle sont non seulement conservées dans la base de données électronique, mais la forme papier est également archivée. Ces fiches sont archivées sous le modèle chronologique et par région dans des boîtes à archive rangées dans une armoire chez l'ASE. Sur ces boîtes à archives doivent être indiqués le mois ainsi que l'activité pour faciliter la recherche.

2.2.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation formelle

Les données de formation formelle doivent être soumises à au moins trois niveaux de vérification après leur saisie dans le Progiciel/Fichier Excel. Le premier niveau de vérification est effectué par le CR lors de sa supervision de routine. Le second niveau de vérification est effectué par l'équipe S&E sur une base trimestrielle avant la tenue de la réunion trimestrielle des activités du programme. Le troisième niveau consiste en la validation des données lors de la réunion trimestrielle prévue à cet effet et organisée par la direction du programme avant la rédaction du rapport trimestriel des activités du programme.

2.3 Programme de création d'activités/entrepreneuriat

Le programme de création d'activités consiste à accompagner le DE dans le processus de développement de son idée, de sa mise en œuvre ainsi que dans la gestion de la nouvelle entreprise. On distingue dans cette logique :

- Le Projet d'Appui au Traitement Economique du Chômage (PATEC) en Côte d'Ivoire ;
- Le Programme d'Appui à la création de Micro Entreprise (PAME) au Sénégal ;
- Le Programme d'Appui au Développement des Emplois Ruraux (PADER) au Cameroun ;
- L'Office National de l'Emploi et de la Main d'œuvre (ONEMO) au Congo.

Dans son exécution, le programme de création d'activités regorge un ensemble d'activité donc la mise en œuvre devrait respecter un certain standard afin d'en assurer la réussite.

2.3.1 Activité de formation en montage de plan d'affaires

Pour monter une entreprise, l'on a besoin de s'armer des outils en montage de projet et plan d'affaires. Ces connaissances sont fournies aux Demandeurs d'Emploi (DE) par le Conseillé Emploi (CE). Bien que les DE puissent arriver dans la SPE avec des idées de projet déjà prédéfinies, le CE pourrait leur en proposer d'autres idées qui pourraient garantir l'efficacité dans sa mise en œuvre et le suivi par le CE.

2.3.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation en montage de plan d'affaires

Pour le suivi des activités de formation en montage de plan d'affaires, le programme se sert des listes de présence aux différents séminaires de l'activité. Étant des séminaires interactifs, la participation est restreinte et la liste des bénéficiaires promulgués par le CE. Durant la séance, une liste de présence est remplie et signée par chaque participant et va aider à faire un rapport de la séance. Ensuite, ladite liste de présence ainsi que le rapport de séance sont transmis au Coordonnateur Régional (CR) 2 jours après qu'il ait eu lieu. À la fin du trimestre, le CR produit le rapport de formation en montage de plan d'affaires. La transmission des rapports d'activité à l'ASE au bureau régional est faite trimestriellement. Pour le trimestre T_n , le rapport est transmis au plus tard le 10^e jour du trimestre T_{n+1} .

2.3.1.2 Procédure d'enregistrement des données de formation en montage de plan d'affaires

Les listes de présence aux différents séminaires de formation en montage de plan d'affaires ainsi que le rapport trimestriel est transmis à la direction du programme et réceptionné par l'ASE. Ce dernier doit indiquer sur chacune des fiches (liste de présence, rapport trimestriel) reçues, la date de réception pour évaluer la promptitude dans la transmission des données. La saisie des données dans le progiciel/Fichier Excel est assuré par l'Opérateur de Saisie des Données (OSD) qui ont jusqu'au 15^e jour du trimestre T_{n+1} pour effectuer la tâche. Les statistiques sommaires (nombre de séminaires organisés durant le trimestre, nombre de DE formé) sont transmises à l'ASE par l'OSD au plus tard le 16^e jour du trimestre T_{n+1} pour lui permettre d'évaluer la complétude des données saisies.

2.3.1.3 Procédure d'archivage des données de formation en montage de plan d'affaires

Les données papier doivent être archivées à la direction du programme par l'OSD. Pour un trimestre donné, toutes les fiches de présence aux différents séminaires ainsi que les rapports trimestriels des régions doivent être répertoriés dans une checklist et stockés avec ladite liste dans une boîte à archive et disposée dans un classeur. Le trimestre et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archive pour faciliter la recherche.

2.3.2 Activité de financement des micro-projets

Le financement des micro-projets est l'activité principale de l'entrepreneuriat. Il se fait par le CR après validation du dossier du Demandeur d'Emploi (DE) par le Comité de Crédit (CC). Après avoir suivi des formations en montage de plan d'affaires, le DE monte son projet et le soumet au Conseillé d'Emploi.

2.3.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de financement des micro-projets

Le Conseillé Emploi (CE) est la principale personne chargée de guider le demandeur dans sa demande de crédit pour le financement de son projet. Après avoir suivi des formations en montage de plan d'affaire sous la supervision du CE, le demandeur constitue son dossier composé d'une assurance vie, de la caution morale et du business plan. Ce dossier permet au CE de remplir la fiche d'octroi de crédit qui est soumis au Coordonnateur Régional pour validation par le comité de Crédit. À la fin de chaque trimestre, les fiches d'octroi de crédit ainsi que le rapport trimestriel de financement des micro-projets sont envoyés à l'ASE à la direction du programme par le Coordonnateur Régional. Les documents du trimestre T_n doivent être reçus au tard le 5^e jour du trimestre T_{n+1} .

2.3.2.2 Procédure d'enregistrement des données de financement des micro-projets

Les fiches reçues par l'ASE doivent être transmises à l'OSE qui devrait effectuer la saisie dans le Progiciel/Fichier Excel avant le 8^e jour du trimestre T_{n+1} . À partir du 9^e jour du trimestre T_{n+1} , l'OSE doit se concentrer sur la vérification des erreurs suivant la procédure de vérification de la qualité des données du programme. Au plus tard le 11^e jour du trimestre T_{n+1} , l'OSD doit transmettre les fiches ainsi que quelques statistiques en rapport avec le financement à l'ASE pour la vérification de l'effectivité de la saisie.

2.3.2.3 Procédure d'archivage des données de financement des micro-projets

Les données papier doivent être archivées à la direction du programme par l'ASE. Pour un trimestre donné, toutes les fiches d'octroi de crédit ainsi que les rapports trimestriels de financement des régions doivent être répertoriés dans une checklist et stockés avec ladite liste dans une boîte à archive et disposée dans un classeur. Le trimestre et la nature des données doivent être indiqués sur la boîte à archive pour faciliter la recherche.

2.3.2.4 Procédure de vérification des données de financement des micro-projets

Toutes les données de financement de micro-projets collectées doivent être soumises à au moins trois niveaux de vérifications après leur saisie dans le progiciel/fichier Excel. Le premier niveau de vérification est effectué par le Coordonnateur Régional lors de sa supervision de routine. Le second est effectué par l'équipe S&E sur la base trimestrielle et le troisième niveau consiste en la validation des données lors de la réunion trimestrielle prévue à cet effet et organisée par la direction générale du programme avant la rédaction du rapport trimestriel des activités du programme.

2.3.3 Conseil et d'assistance aux jeunes entrepreneurs

Les activités de conseil et d'assistance aux jeunes entrepreneurs sont effectuées et suivies de façon routinière par le CE. Après chaque visite du CE, des recommandations sur l'amélioration de l'activité sont prodiguées à partir du score obtenu par l'entrepreneur sur le développement de son activité. Après cette visite, le rapport de séance de conseils et assistance est remis au Coordinateur Régional qui le vérifie et le saisit dans le Progiciel/Fichier Excel.

3. Schéma de circulation de l'information dans le programme

Le schéma de circulation des informations dans le programme résume les exigences minimales en termes de responsabilités de la collecte et de la transmission des données tant au niveau régional qu'au niveau de la direction du programme.

Tableau 4 : Schéma simplifié de collecte, transmission, saisie et archivage des données du programme (Indicateurs généraux)

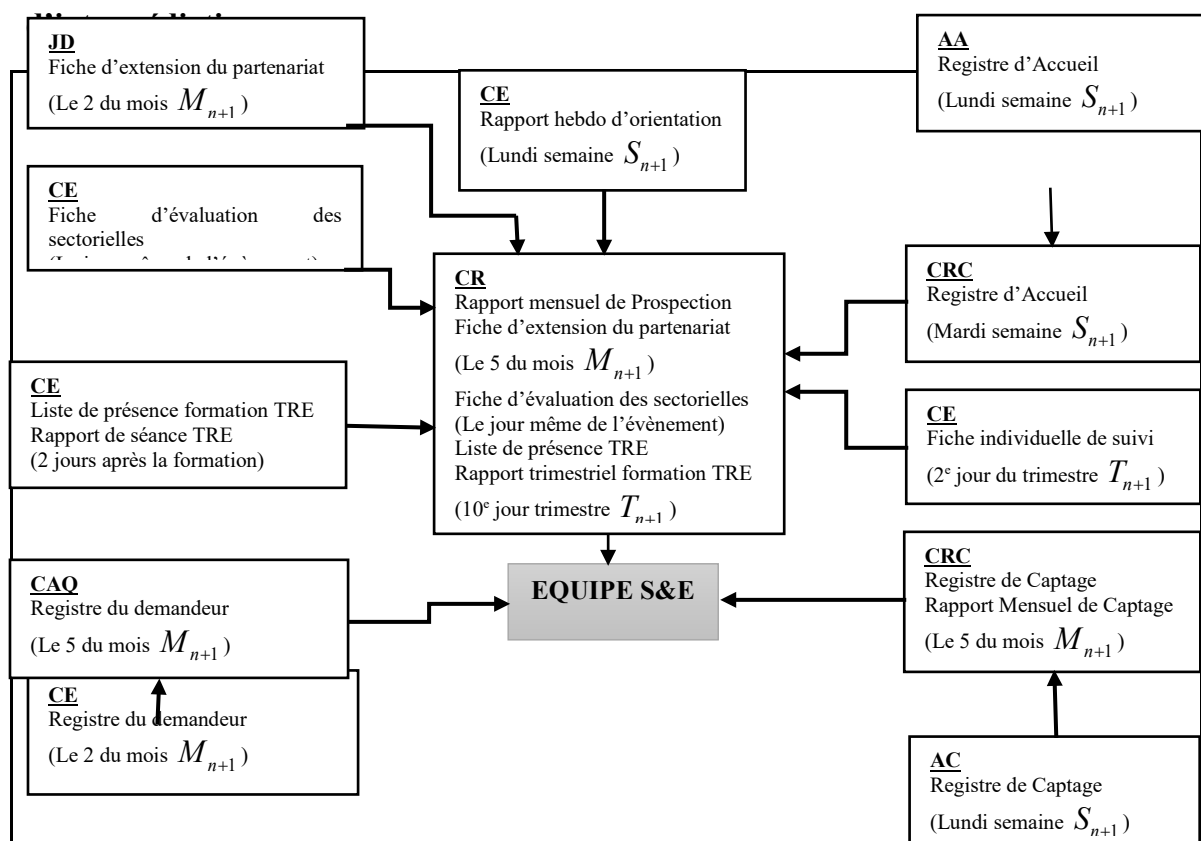
Nature des données/support de collecte	Acteurs collecte	Responsable transmission	Date de transmission	Responsable de la saisie	Date fin de saisie	Responsable archivage	Système d'archivage	Lieu archivage	Durée archives
Registre de captage (page détaché)	AC	AC	Lundi de la semaine S_{n+1}	-	-	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Rapport hebdomadaire de captage	CRC	CRC	05 du mois M_{n+1}	ASE	15 du mois M_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Fiche d'évaluation des événements spéciaux	CRC	CRC	05 du mois M_{n+1}	ASE	10 du mois M_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Fiche hebdomadaire d'accueil (page détachée)	AA, CRC	CRC	Mardi de la semaine S_{n+1}	CR	Jeudi de la semaine S_{n+1}	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Rapport hebdomadaire d'orientation	CE	CE	Lundi de la semaine S_{n+1}	CR	Jeudi de la semaine S_{n+1}	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Fiche individuelle de suivi	CE	CE	2 ^e Jour du trimestre T_{n+1}	CR	5 ^e jour du trimestre T_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet

Tableau 5 : Schéma simplifié de collecte, transmission, saisie et archivage des données du programme (Indicateurs spécifiques)

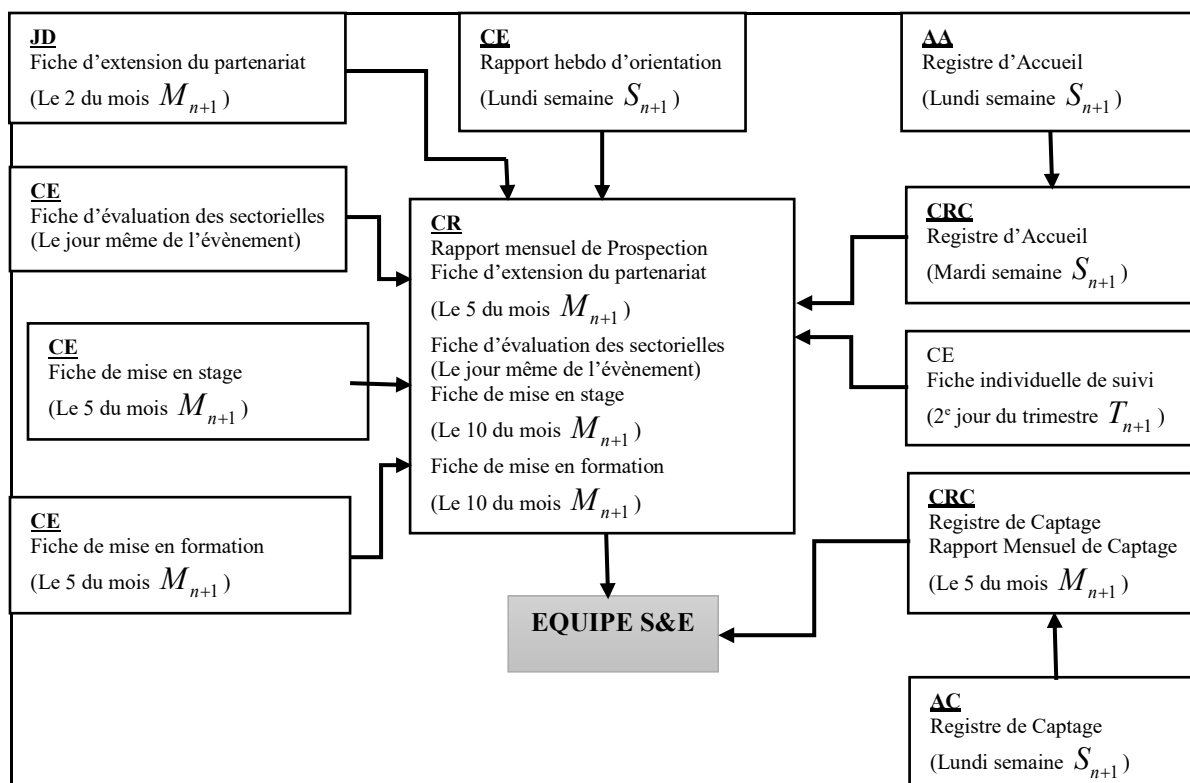
Nature des données/support de collecte	Acteurs collecte	Responsable transmission	Date de transmission	Responsable de la saisie	Date fin de saisie	Responsable archivage	Système d'archivage	Lieu archivage	Durée archives
Intermédiation									
Rapport mensuel de prospection des entreprises	JD	CR	05 du mois M_{n+1}	RSE	15 du mois M_{n+1}	CR, RSE	Chrono	Région Direction	Durée du projet
Fiche d'évaluation des sectorielles	CE, CR	CR	Fin de l'activité	RSE	01 jour	CR, RSE	Chrono	Région Direction	Durée du projet
Liste de présence à la formation	CE	CE	Fin activité	-	-	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Rapport de séance de formation en TRE	CE	CE	Fin activité	-	-	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Rapport des formations en TRE	CR	CR	10 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	15 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	Chrono	Direction	Durée du projet
Registre du demandeur (page détachée)	CE, CAQ	CAQ	05 du mois M_{n+1}	ASE	15 du mois M_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Formation professionnelle									
Rapport mensuel de prospection des entreprises	JD	CR	05 du mois M_{n+1}	RSE	15 du mois M_{n+1}	CR, RSE	Chrono	Région Direction	Durée du projet
Fiche d'évaluation des sectorielles	CE, CR	CR	Fin de l'activité	RSE	01 jour	CR, RSE	Chrono	Région Direction	Durée du projet
Fiche individuelle de mise en stage	CE, CR	CR	10 du mois M_{n+1}	OSD	15 du mois M_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Fiche individuelle de mise en formation	CE, CR	CR	10 du mois M_{n+1}	OSD	15 du mois M_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet

Création d'activités/Entrepreneuriat									
Liste de présence à la formation	CE	CE	Fin activité	-	-	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Rapport de séance de formation en montage de plan d'affaires	CE	CE	Fin activité	-	-	CR	Chrono	Région	Durée du projet
Rapport des formations en montage de plan d'affaires	CR	CR	10 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	15 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	Chrono	Direction	Durée du projet
Fiche d'octroi de crédit	CE, CR	CR	5 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	8 ^e jour du trimestre T_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet
Rapport trimestriel de financement	CR	CR	5 ^e jour du trimestre T_{n+1}	OSD	8 ^e jour du trimestre T_{n+1}	ASE	Chrono	Direction	Durée du projet

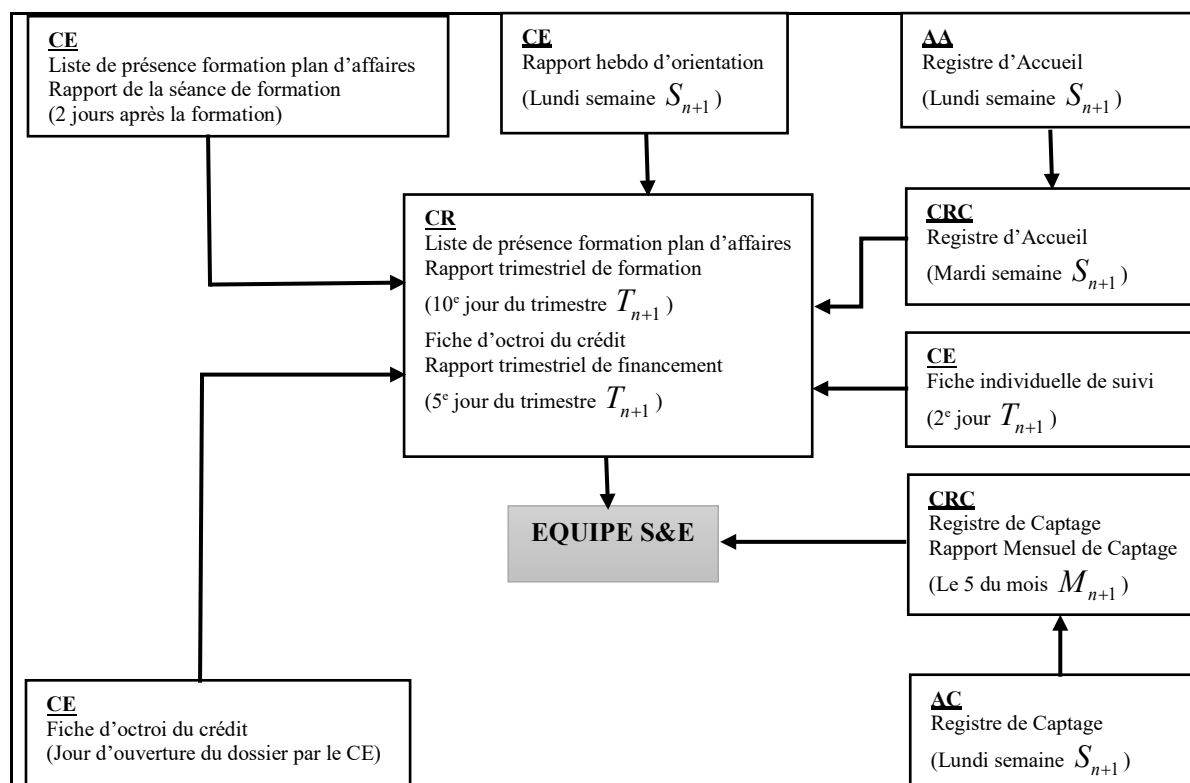
Graphique 2 : Schéma simplifié de transmission de données du programme



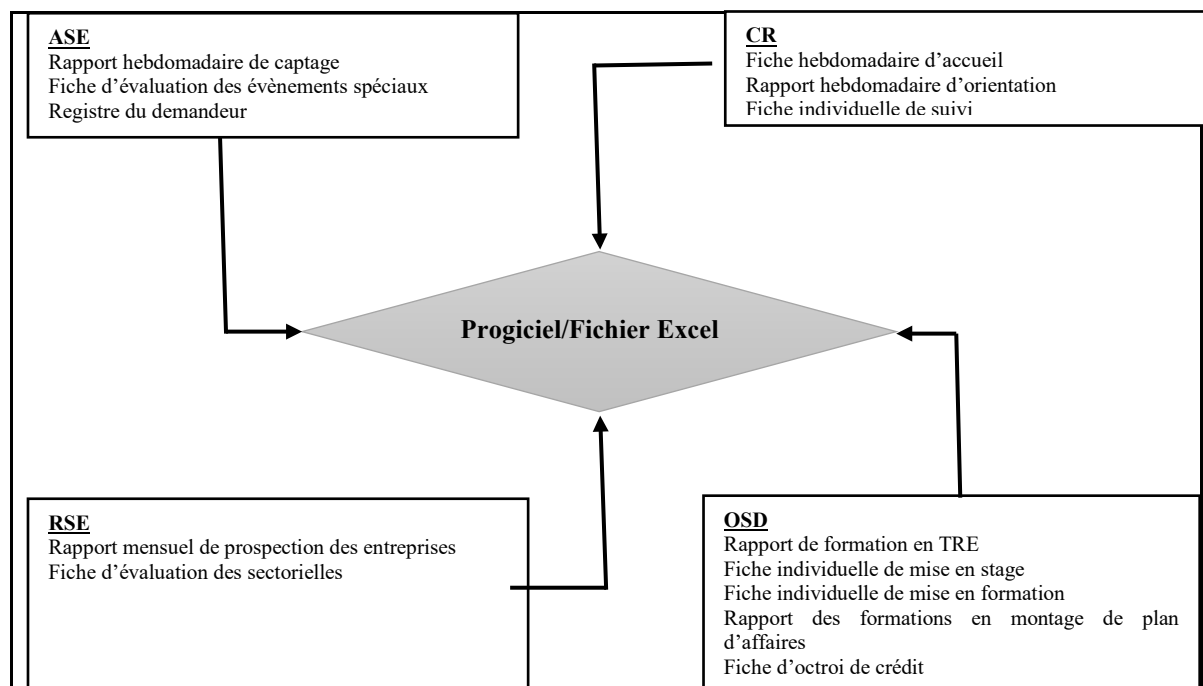
Graphique 3: Schéma simplifié de transmission de données du programme de formation professionnelle



Graphique 4 : Schéma simplifié de transmission de données du programme de création d'activités



Graphique 5 : Schéma simplifié de l'alimentation du Progiciel/Fichier Excel



VI. Mise en œuvre du processus général d'assurance qualité des données

Les données produites dans le cadre de ce programme doivent respecter un certain standard de qualité pour être considérées comme valides (utilisables pour la prise de bonnes décisions). Il importe pour cela de développer des mécanismes visant à garantir la bonne qualité de ces données. Outre ces mécanismes d'assurance qualité, cette section développera la procédure de gestion des données à travers le progiciel/fichier Excel.

1. Processus général d'assurance qualité des données

Le processus général d'Assurance Qualité des données du programme se fonde sur les sept dimensions de qualité des données à savoir : la disponibilité, la fiabilité, l'exhaustivité, la précision, la promptitude, l'intégrité et la confidentialité. Les points ci-dessous reprennent les mécanismes permettant de garantir le respect de ces dimensions de la qualité des données.

1.1 Conception et communication des outils et des procédures de collecte et de traitement des données

L'équipe suivi-évaluation doit s'assurer que tous les outils de collecte des données sont conçus et mis à la disposition des équipes de collecte à temps et en quantité suffisante. Par ailleurs, pour tout type de données, des procédures de collecte et de traitement des données doivent être définies et communiquées à toutes les équipes du programme.

1.2 Formation des Acteurs de collecte, de saisie et de traitement des données

Tous les acteurs intervenant dans la chaîne de production et de manipulation de l'information dans le cadre du programme doivent être bien formés à la tâche qui est la leur. Il s'agit non seulement de l'équipe interne de Suivi Évaluation, mais également les responsables des bureaux régionaux et ceux du niveau opérationnel.

1.3 Vérification périodique et rapport de suivi évaluation de la qualité des données de routine

Le CR, le CAQ et le CRC (superviseurs) sont chargés de vérifier systématiquement (en documentant cette vérification) toutes les données collectées par les prestataires que sont le JD, le CE, l'AC et l'AA. À son niveau, l'équipe suivi évaluation doit procéder à une série de vérification avant et après la saisie des données dans le progiciel/fichier Excel. Avant la

saisie, les erreurs identifiées et corrigées doivent être clairement documentées. Par ailleurs, toutes les corrections apportées sur les données reçues au niveau de la direction centrale du programme par les équipes S&E doivent être répercutées dans les souches au niveau régional dans les trois mois suivants la collecte de ladite donnée.

Tous les mois, l'équipe S&E publie un rapport mensuel de suivi de la qualité des données reprenant pour chaque groupe de données, l'appréciation des différentes dimensions de la qualité pour les données attendues et reçues au cours du mois. Le même type de rapport est produit à la fin du mois représentant la fin du trimestre avant la production du rapport trimestriel du programme.

1.4 Évaluations périodiques de la qualité des données de routine (RDQA)

Sur une base trimestrielle, l'équipe suivi-évaluation procèdera à une évaluation de la qualité des données du programme sous forme de RDQA (Routine Data Quality Audit) sur la base des outils standards développés par PSI (Population Service International). Un échantillon de région sera tiré au hasard pour des visites à des fins d'évaluation. À l'issue de l'évaluation, un plan d'action est établi de commun accord avec les équipes de terrain (JD, CE, AC, AA, CRC, etc.).

1.5 Résumé du processus d'Assurance Qualité (AQ) des données

De manière simplifiée, les méthodes et outils à mettre en place selon le domaine pour garantir les minimas standards en termes de qualité des données produites par le programme sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Mise en œuvre de l'Assurance Qualité des données

N°	Dimension d'AQ	Mesure de qualité	Activité d'Assurance Qualité	Responsables	Niveau d'exécution
1	Disponibilité	La mesure dans laquelle les données et la documentation à l'appui sont disponibles	Concevoir des outils de collecte de données bien nommés et définir le schéma de circulation de l'information y compris les dates de collecte et de transmission des données	RSE	Niveau 0 : étape de conception
			S'assurer que tous les documents sources pour le calcul de l'indicateur sont disponibles sur le terrain	JD, CE, AC, AA	Niveau 1 : collecte des données sur le terrain
2	Fiabilité	La mesure dans laquelle les données reflètent correctement ce qu'elles étaient censées mesurer. Des données précises mesurent correctement les événements réels, les cas, les unités, etc.	Définir clairement tous les indicateurs	RSE	Niveau 0 : étape de conception
			Vérifiez que les valeurs sur les fiches sont plausibles au qu'elles n'ont pas changé de façon spectaculaire par rapport à la collecte précédente	JD, CE, AC, AA	Niveau 1 : collecte des données sur le terrain
				CR, ASE, CAQ, CRC, OSD	Niveau 2 : réception des fiches remplies
				RSE, ASE	Niveau 3 : réception des fiches remplies revues par le superviseur immédiat
3	Exhaustivité	La mesure dans laquelle les documents sources contiennent toutes les entrées	Vérifiez toutes les fiches de collecte de données pour les données manquantes ; renvoyer les fiches incomplètes à la personne responsable de les remplir	CR, ASE, CAQ, CRC, OSD	Niveau 4 : vérification des données saisies dans le progiciel/fichier Excel et confrontation.
				CR, ASE, RSE	Niveau 2 : réception des fiches remplies

		requis pour le calcul de l'indicateur, le cas échéant.		RSE, ASE	Niveau 3 : réception des fiches remplies revues par le superviseur immédiat
4	Précision	La mesure dans laquelle les données sont recueillies avec le niveau de détail requis pour mesurer l'indicateur, par ex. désagrégation par âge, sexe, etc.	Expliquer clairement les indicateurs et bien nommer les champs sur la fiche	RSE	Niveau 0 : étape de conception
5	Promptitude	La mesure dans laquelle les données sont à jour (actuelles) et sont disponibles à temps	Respecter le calendrier de transmission des données	RSE, ASE, CR, OSD	Niveau 1 : saisie des données dans le Progiciel/fichier Excel
				CR, ASE, CAQ, CRC, OSD	Niveau 2 : réception des fiches remplies
				RSE	Niveau 3 : validation des données saisies dans le système d'information
6	Intégrité	La mesure dans laquelle les données sont protégées contre les modifications ou manipulations non autorisées	Vérifier la conformité des indicateurs sélectionnés dans la base de données avec les données des fiches correspondant sélectionnées au hasard	RSE	Niveau 5 : visite de supervision trimestrielle auprès des unités primaires de collecte
7	Confidentialité	La mesure dans laquelle les informations personnelles des clients sont protégées et conservées.	S'assurer de l'archivage sécurisé des fiches de collecte déjà exploitées	CR, RSE, ASE, OSD	Niveau 6 : archiver méticuleusement les fiches de collecte reçue
			S'assurer que les bases de données électroniques sont gardées en sécurité et régulièrement sauvegardées	RSE	Niveau 7 : accessibilité au système d'information

2. Mécanismes et procédures d'accès et de modification des données

Les mécanismes et procédures de modification des données varient selon qu'on a à faire à des données gérées par le CR ou par l'équipe SE. C'est ainsi que la présentation des mécanismes et procédures de modification va se présenter par indicateur.

2.1 Données du rapport mensuel de prospection des entreprises

L'accès aux données du rapport mensuel de prospection des entreprises est réservé aux CR et à l'équipe RSE. Les besoins de modification d'une fiche déjà transmise peuvent naître des erreurs constatées à posteriori soit par le CR soit par l'équipe de S&E :

- (i) Dans le cas où la découverte est faite par le CR, une nouvelle fiche doit être remplie en annulation de la première et la raison de la reprise de la fiche signalée en commentaire ;
- (ii) Mais si c'est l'équipe S&E qui découvre l'erreur, un mail doit être envoyé au CR avec les détails sur la correction à faire ; ce qui justifiera le remplissage d'une nouvelle fiche en annulation de la première.

Dans les deux cas, la fiche corrigée doit être signée et datée du jour de sa correction, puis transmise à l'équipe S&E. Le RSE responsable de la saisie de ces données doit alors utiliser le rapport corrigé pour procéder à la correction dans le progiciel/fichier Excel. Lorsque l'erreur est constatée par une quelconque personne, l'équipe S&E doit être immédiatement saisie pour vérification :

- S'il s'agit d'une erreur de saisie, la donnée devra être directement corrigée ;
- S'il s'agit d'une erreur de collecte, la procédure décrite en (ii) s'applique.

2.2 Données de la fiche d'évaluation des sectorielles

L'accès aux données de la fiche d'évaluation des sectorielles est réservé aux CR et à l'équipe S&E. Les besoins de modification d'une fiche déjà transmise peuvent naître des erreurs constatées à posteriori soit par le CR soit par l'équipe de S&E :

- (i) Dans le cas où la découverte est faite par le CR, une nouvelle fiche doit être remplie en annulation de la première et la raison de la reprise de la fiche signalée en commentaire ;

- (ii) Mais si c'est l'équipe S&E qui découvre l'erreur, un mail doit être envoyé au CR avec les détails sur la correction à faire ; ce qui justifiera le remplissage d'une nouvelle fiche en annulation de la première.

Dans les deux cas, la fiche corrigée doit être signée et datée du jour de sa correction, puis transmise à l'équipe S&E. Le RSE responsable de la saisie de ces données doit alors utiliser la fiche corrigée pour procéder à la correction dans le progiciel/fichier Excel. Lorsque l'erreur est constatée par une quelconque personne, l'équipe S&E doit être immédiatement saisie pour vérification :

- S'il s'agit d'une erreur de saisie, la donnée devra être directement corrigée ;
- S'il s'agit d'une erreur de collecte, la procédure décrite en (ii) s'applique.

2.3 Données du registre de captage et du rapport hebdomadaire de captage

Les données du registre de captage et du rapport hebdomadaire de captage sont soumises à plusieurs niveaux de vérification matérialisée par la signature du vérificateur sur la fiche du rapport hebdomadaire de captage.

- (i) Le premier niveau de vérification est effectué par le CRC lors de la collecte des données auprès de l'AC. L'erreur découverte à ce niveau sur le registre doit être immédiatement corrigée, datée et co-signée du CRC et l'AC avant le remplissage du rapport hebdomadaire.
- (ii) Le deuxième niveau de vérification est effectué par l'ASE lors de la saisie dans le progiciel/fichier Excel du rapport hebdomadaire (il est toujours accompagné de la page détachée du registre). L'erreur découverte à ce niveau aussi bien sur le rapport hebdomadaire que sur le registre doit être immédiatement corrigé (aussi bien sur le registre que sur le rapport hebdomadaire). Cette correction devrait être datée et co-signée par le CRC.
- (iii) Le troisième niveau est effectué par l'équipe S&E directement dans le progiciel/fichier Excel après que les données soient saisies. Toutefois, toute personne ayant accès à ces données peut aussi découvrir des erreurs. Une erreur découverte dans la saisie doit être traitée de la manière suivante :
- Si elle est découverte par une personne autre que l'équipe S&E, celui doit informer l'ASE par tout moyen laissant trace écrite avec les détails sur la correction à apporter sur la donnée ;

- Si elle est découverte par l'équipe S&E ou toute autre personne, le CRC doit être immédiatement informé par tout moyen laissant trace. Après vérification celui-ci doit exécuter à son tour la procédure décrite au point ci-dessus si l'erreur est avérée.

2.4 Données de la fiche d'évaluation des événements spéciaux

L'accès aux données de la fiche des événements spéciaux est réservé aux CE et à l'équipe S&E. Les besoins de modification d'une fiche déjà transmise peuvent découler des erreurs constatées à posteriori soit par le CE, soit par l'équipe S&E ou par toute autre personne ayant accès aux données saisies :

- (i) Dans le cas où la découverte est faite par le CE, une nouvelle fiche doit être remplie en annulation de la première et la raison de la reprise de la fiche signalée en commentaire.
- (ii) Dans le cas où c'est l'équipe S&E qui découvre l'erreur, un mail doit être envoyé au CE avec des détails sur la correction à faire ; ce qui justifiera le remplissage d'une nouvelle fiche en annulation de la première.
- (iii) Dans le cas où c'est une personne autre que les deux premières, l'équipe S&E doit être immédiatement saisie pour vérification. En cas de validation de l'erreur, la procédure décrite en (ii) s'applique.

Dans tous les cas, la fiche corrigée doit être signée et datée du jour de sa correction, puis transmise à l'équipe S&E. L'ASE responsable de la saisie de ces données doit alors utiliser la fiche corrigée pour procéder à la correction dans le progiciel/fichier Excel.

2.5 Données du registre du demandeur

L'accès pour modification aux données du registre du demandeur est réservé aux Conseillers Emplois à travers les souches du registre et à l'ASE à travers la copie détachée du registre ou les données électroniques. Des erreurs constatées à posteriori peuvent occasionner des besoins de modification du registre du demandeur déjà transmis.

- (i) Si la découverte de l'erreur est faite par le CE, l'erreur découverte à ce niveau doit être corrigée et portée à la connaissance du CAQ. Le CAQ doit informer l'ASE par mail afin que cette modification soit également effectuée sur la copie du registre déjà disponible au bureau régional ;

- (ii) Dans le cas où l'erreur est découverte par l'équipe du programme avant la saisie des données, il est recommandé d'informer l'équipe S&E puis procéder à la correction sur la page du registre avec l'équipe S&E et documenter par la suite cette modification par une note datée et signée àagrafer à ladite copie du registre avant de classer ;
- (iii) Dans le cas où l'erreur est découverte après les données aient été saisies, la procédure est la suivante :
- Si c'est une personne autre que l'ASE, celui-ci informe l'équipe S&E par tout moyen laissant trace écrite ; ce qui permettra à l'équipe de procéder à toutes modifications nécessaires y compris sur les données physiques, puis de passer éventuellement à la correction de la donnée ;
 - Si le personnel ayant découvert l'erreur fait partie de l'équipe S&E, alors celui-ci doit informer son superviseur par tout moyen laissant trace écrite et requérir l'autorisation de modifier la donnée y compris sur les supports physiques.

Les notes matérialisant les corrections des données du registre du demandeur doivent être utilisées par la suite pour faciliter les corrections à apporter aux pages correspondantes du registre auprès du CE. Cette opération doit se faire dans les trois mois qui suivent le recueil de ces données, cela sous le contrôle du CAQ ou de l'ASE.

2.6 Données de la fiche hebdomadaire d'accueil

Les données de la fiche hebdomadaire d'accueil sont soumises à plusieurs niveaux de vérification matérialisée par la signature du vérificateur. Les besoins de modification due à la découverte d'une erreur peuvent naître à chaque niveau :

- (i) Le premier de vérification est celui réalisé par le CRC lors de collecte des données auprès de l'AA. L'erreur découverte à ce niveau doit être immédiatement corrigée, datée et co-signée du CRC et de L'AA avant de retirer la page détachable du registre.
- (ii) Le deuxième niveau de vérification est effectué par le superviseur du CRC lors de la collecte de la page détachée du registre pour saisie dans le progiciel/fichier Excel. L'erreur découverte à ce niveau doit immédiatement être corrigé datée et co-signée par le CRC et le CR.

- (iii) Le troisième niveau de vérification est effectué par l'équipe S&E directement dans le progiciel/fichier Excel après que les données soient saisies. Toutefois, toutes personnes ayant accès à ces données peuvent aussi découvrir des erreurs. Dans ce cas, le CR doit être contacté par tout moyen laissant trace écrite. Après vérification, celui-ci exécuter à son tour la procédure décrite en (ii) si l'erreur est avérée.

Les notes matérialisant les corrections des données de la fiche hebdomadaire d'accueil doivent être utilisées par la suite pour faciliter les corrections à apporter aux pages correspondantes du registre auprès de l'AA. Cette opération doit se faire dans les trois mois qui suivent le recueil de ces données, cela sous le contrôle du CRC ou du CR.

2.7 Données du rapport hebdomadaire d'orientation

L'accès aux données du rapport hebdomadaire d'orientation est réservé au CE, au CR et à l'équipe S&E. les besoins de modification d'une fiche déjà transmise peuvent naître des erreurs constatées par l'un des trois :

- (i) Dans le cas où l'erreur est découverte par le CE ou le CR, une nouvelle fiche doit être remplie en annulation de la première et la raison de la reprise de la fiche signalée en commentaire.
- (ii) Si l'erreur est plutôt découverte par l'équipe S&E, un mail doit être envoyé au CR avec des détails sur la correction à faire ; ce qui justifiera le remplissage d'une nouvelle fiche en annulation de la première.

Dans les deux cas, la fiche corrigée doit être signée et datée du jour de sa correction.

VII. Évaluation des programmes d'emploi

Procéder à l'évaluation d'un programme revient à apprécier sa pertinence, son efficacité, son impact et sa soutenabilité. En d'autres termes, il s'agit d'un processus qui évalue objectivement et systématiquement tous les éléments du programme (de la conception aux résultats obtenus en passant par les mécanismes d'implémentation) afin de déterminer son intérêt. L'objectif de l'évaluation d'un programme est de produire des informations crédibles et utiles aux décideurs publics leur permettant d'accomplir de meilleurs résultats.

De manière globale, l'évaluation d'un programme se décline en deux dimensions. D'une part, l'évaluation de la performance du programme qui met l'accent sur la qualité des services et les résultats (de courts et moyens termes en général) accomplis par le programme. Cette évaluation est conduite sur la base des informations collectées de manière régulière par le système de suivi du programme. Elle permet *in fine* l'élaboration d'un système de management du programme basé sur la performance (ou sur les résultats). D'autre part, l'évaluation de l'impact du programme s'appesantit sur les changements de résultats observés qui peuvent être directement attribués au programme évalué. Cette dimension de l'évaluation investit la relation causale entre le programme implémenté et des résultats finals spécifiques (de long terme en général). Il est nécessaire de visiter ces deux dimensions de l'évaluation dans le cadre spécifique des programmes d'emploi.

1. Evaluation de la performance des programmes d'emploi

La mise sur pieds d'un système de gestion des programmes d'emploi basé sur la performance est indispensable pour l'amélioration des politiques actives d'emploi. Pour ce faire, une évaluation systématique et régulière de la performance des programmes d'emploi est requise. Cette section propose en trois principaux points, les outils théoriques et pratiques nécessaires pour procéder à l'évaluation de la performance des programmes d'emploi : (i) les principes de l'évaluation de la performance ; (ii) les instruments de mesure de la performance ; et (iii) les informations/données nécessaires à l'évaluation.

1.1. Principes d'évaluation de la performance des programmes d'emploi

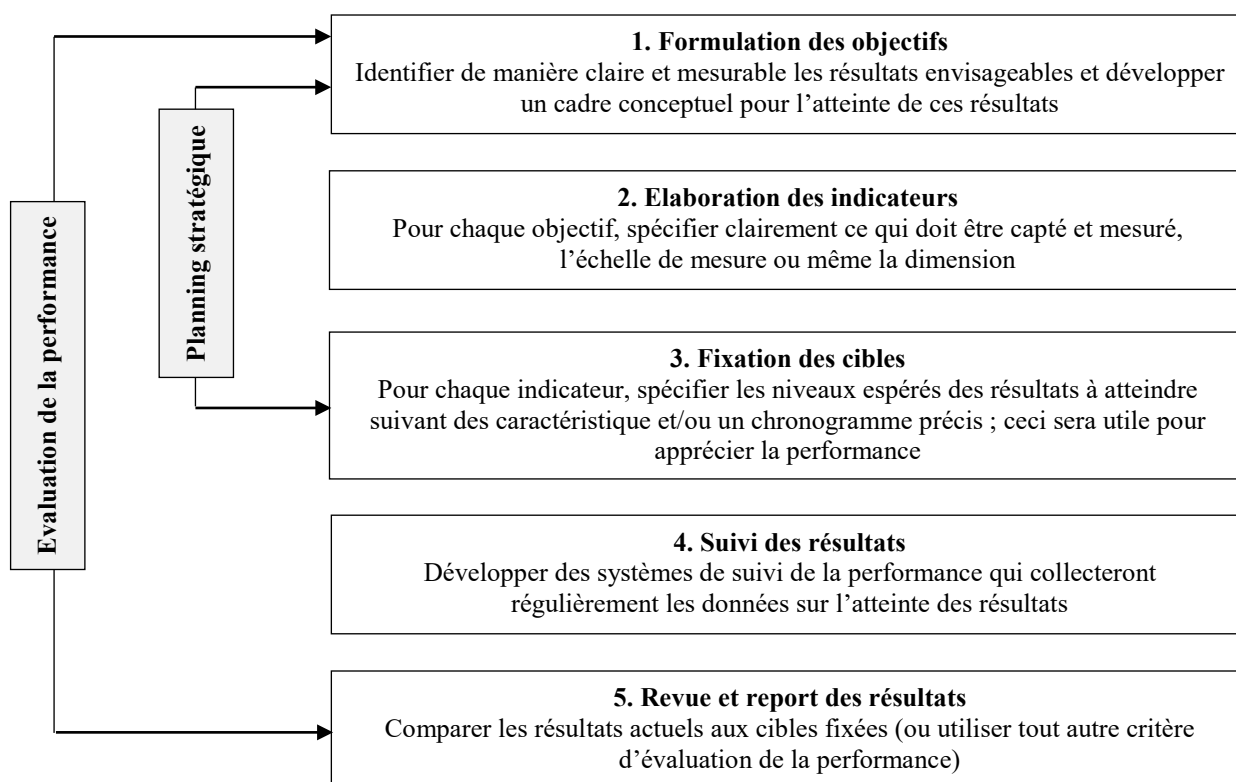
L'évaluation de la performance d'un programme en général et d'un programme d'emploi en particulier s'appuie sur cinq étapes majeures :

- a. La formulation des objectifs ;
- b. L'élaboration des indicateurs ;
- c. La fixation des cibles ;
- d. Le suivi des résultats ;
- e. La revue et le report des résultats.

Ces étapes sont présentées de manière détaillée dans la figure 1. Les trois premières étapes (formulation des objectifs, élaboration des indicateurs et fixation des cibles) caractérisent le planning stratégique mis en œuvre dans le cadre de l'implémentation du programme. Il est

complété par l'étape du suivi des résultats et la revue et le report des résultats pour définir le processus d'évaluation de la performance du programme.

Figure 1 : Mécanisme d'évaluation de la performance d'un programme



Source : Auteurs, inspirés de ILO (2013)⁶.

1.2. Mesure de la performance des programmes d'emploi

La mesure proprement dite de la performance des programmes d'emploi s'effectue sur la base des indicateurs de suivi (davantage de processus ou d'activité, que de résultats) élaborés à partir des objectifs poursuivis par le programme. Dès lors, l'évaluation de la performance peut procéder en deux étapes. Dans un premier temps, le calcul des ratios de performance qui servent de boussole à l'analyse de l'efficacité et la soutenabilité du programme d'emploi mis en œuvre. Dans un second temps, la définition des cibles et standards encadre le champ de

⁶ ILO (2013), Monitoring and evaluation of youth employment programmes: A learning package. International Labour Organization.

réalisation des indicateurs de performance permettant ainsi la comparaison des programmes entre eux dans le temps et dans l'espace.

1.2.1. Calcul des ratios de performance

Nombre de ratios de performance peuvent être considérés pour apprécier l'efficacité et la soutenabilité des programmes d'emploi. A cet égard, il convient de distinguer deux catégories de ratios : les ratios d'ordre général mesurables indépendamment du type de programme emploi (intermédiation, formation professionnelle, entrepreneuriat, etc.) d'une part ; et les ratios spécifiques à chaque type de programme emploi. Le tableau 7 ci-dessous présente différents ratios de performance élaborés en précisant leur méthode de calcul, une description du niveau de leur désagrégation et des détails sur leur source/collecte des données.

Tableau 7 : Ratios de performance des programmes d'emploi

Ratios de performance	Méthode de calcul	Niveau de désagrégation	Source/ Collecte des données
Composition des DE bénéficiaires	$= \frac{\text{Nbre DE période } t}{\text{Nbre total DE période } t} \times 100$	<p>Par type de programme : intermédiation, formation professionnelle, entrepreneuriat, etc.</p> <p>Selon les caractéristiques : sexe, groupe d'âge, niveau d'études, localité de résidence (région, département), durée d'emploi, handicap, occupation précédente, expérience professionnelle, sécurité de l'emploi (type de contrat de travail), secteur d'activité, taille de l'entreprise, activité in/formelle</p> <p>Selon le statut du bénéficiaire : entrant, participant, finissant</p>	Indicateurs collectés + Base de données du programme
Evolution de la composition des DE bénéficiaires	$= \frac{\text{Nbre DE période } t}{\text{Nbre total DE période } t-1} \times 100$	Idem	Idem
Flux des DE bénéficiaires	$= \frac{\text{Nbre nouveaux DE période } t}{\text{Effectif DE à la fin période } t-1} \times 100$	Idem	Idem
Degré de couverture de la population cible (DE)	$= \frac{\text{Nbre DE du programme}}{\text{Taille de la population cible}} \times 100$ $= \frac{\text{Nbre DE bénéficiaire d'un service}}{\text{Nbre total DE l'ayant sollicité}} \times 100$	Idem + Par période	Idem + Enquête nationale sur l'emploi
Coût par DE bénéficiaire	$= \frac{\text{Coût total}}{\text{Nbre total DE enregistrés}} \times 100$	Idem + Par période	Indicateurs collectés + Base de données du programme

Implémentation du programme d'emploi (exécution des activités)	$= \frac{\text{Nbde d'activités exécutées}}{\text{Nbde d'activités planifiées}} \times 100$	<p>Par type de programme : intermédiation, formation professionnelle, entrepreneuriat, etc.</p> <p>Par type d'activités : séminaire, ateliers de formation, semaine emploi jeunes, bourse d'emploi, foire d'orientation professionnelle, stage, etc.</p> <p>Selon les caractéristiques de la population cible : personnes vulnérables (femmes, femmes enceintes, handicapés, etc.), réfugiés, etc.</p>	Idem
Visibilité du programme d'emploi	$= \frac{\text{Nbde DE visiteurs}}{\text{Taille de la population cible}} \times 100$	Idem + Par période	Idem + Enquête nationale sur l'emploi
Capacité d'accueil du programme d'emploi	$= \frac{\text{Nbde DE visiteurs}}{\text{Nbde de cadres du SPE}} \times 100$ $= \frac{\text{Nbde DE contactés}}{\text{Nbde DE visiteurs}} \times 100$ $= \frac{\text{Nbde DE enregistrés}}{\text{Nbde DE visiteurs}} \times 100$	Idem + Par période + Par type de cadre du SPE (conseiller emploi, personnel administratif, etc.) + Canal de contact : appel téléphonique, email, rendez-vous physique, etc.	Idem + Données administratives du SPE/ Programme
Temps moyen d'étude du dossier	$= \frac{\Sigma (\text{date contact} - \text{date visite})}{\text{Nbde DE contactés}} \times 100$ $= \frac{\Sigma (\text{date enregistrement} - \text{date visite})}{\text{Nbde DE enregistrés}} \times 100$ $= \frac{\Sigma (\text{date contact} - \text{date enregist.})}{\text{Nbde DE enregistrés}} \times 100$	Idem + Par période + Par type de cadre du SPE (conseiller emploi, personnel administratif, etc.) + Canal de contact : appel téléphonique, email, rendez-vous physique, etc.	Idem
Intermédiation			
Placement des DE (taux de placement)	$= \frac{\text{Nbde DE placés}}{\text{Nbde total DE enregistrés}} \times 100$	<p>Selon les caractéristiques : sexe, groupe d'âge, niveau d'études, localité de résidence (région, département), durée d'emploi, handicap, occupation précédente, expérience professionnelle, sécurité de l'emploi (type de contrat de travail), secteur d'activité, taille de l'entreprise, activité in/formelle</p> <p>Selon le type d'appui : montage de CV, lettre de motivation, entretien d'embauche, etc.</p> <p>Selon le statut du bénéficiaire : entrant, participant, finissant</p> <p>Par période</p>	Indicateurs collectés + Base de données du programme
Flux de Placement des DE	$= \frac{\text{Nbde nouveaux placés période } t}{\text{Effectif placés fin période } t-1} \times 100$	Idem	Idem
Placement des DE (taux de placement) par entreprise	$= \frac{\text{Nbde DE placés}}{\text{Nbde entreprises certifiées}} \times 100$	Idem + Caractéristiques des entreprises certifiées	Idem

certifiée			
Qualité du placement des DE	$= \frac{\text{Nb DE placés salaire} \geq \text{SMIG}}{\text{Nb total DE enregistrés}} \times 100$ $= \frac{\text{Nb DE placés salaire} \geq \text{SMIG}}{\text{Nb total DE placés}} \times 100$	Idem	Idem
Coût par placement des DE	$= \frac{\text{Coût total du programme}}{\text{Nb total DE placés}} \times 100$	Idem	Idem
Temps moyen mis pour le placement	$= \frac{\Sigma (\text{date placement} - \text{date début})}{\text{Nb DE placés}} \times 100$ $= \frac{\Sigma (\text{date placement} - \text{date fin})}{\text{Nb DE placés}} \times 100$	Idem	Idem
Formation professionnelle			
Formation des DE (taux de formation)	$= \frac{\text{Nb DE formés}}{\text{Nb total DE enregistrés}} \times 100$	Selon les caractéristiques : sexe, groupe d'âge, niveau d'études, localité de résidence (région, département), durée d'emploi, handicap, occupation précédente, expérience professionnelle, sécurité de l'emploi (type de contrat de travail), secteur d'activité, taille de l'entreprise, activité in/formelle Selon le type de formation : formelle, sur le tas, etc. Selon le statut du bénéficiaire : entrant, participant, finissant Par période	Indicateurs collectés + Base de données du programme
Flux de formation des DE	$= \frac{\text{Nb nouveaux formés période } t}{\text{Effect. formés fin période } t-1} \times 100$	Idem	Idem
Formation des DE (taux de formation) par centre de formation	$= \frac{\text{Nb DE formés}}{\text{Nb centre de formation}} \times 100$	Idem + Caractéristiques des centres de formation	Idem
Taux d'achèvement/taux de réussite ou certification/taux d'abandon	$= \frac{\text{Nb DE ayant fini formation}}{\text{Nb total DE bénéficiaires}} \times 100$ $= \frac{\text{Nb DE certifiés ou diplômés}}{\text{Nb total DE bénéficiaires}} \times 100$ $= \frac{\text{Nb DE ayant abandonné}}{\text{Nb total DE bénéficiaires}} \times 100$	Idem + Temps de formation (30, 60, 90 jours, ou plus) + Caractéristiques des centres de formation	Idem
Coût de la formation par DE	$= \frac{\text{Coût total du programme}}{\text{Nb total DE formés}} \times 100$	Idem	Idem
Temps moyen de la formation des DE	$= \frac{\Sigma (\text{date fin} - \text{date début})}{\text{Nb DE formés}} \times 100$	Idem	Idem
Entrepreneuriat			

Appui des DE à l'entrepreneuriat (taux d'appui à l'entrepreneuriat)	$= \frac{\text{Nbre DE appuyés}}{\text{Nbre total DE enregistrés}} \times 100$	<p>Selon les caractéristiques : sexe, groupe d'âge, niveau d'études, localité de résidence (région, département), durée d'emploi, handicap, occupation précédente, expérience professionnelle, sécurité de l'emploi (type de contrat de travail), secteur d'activité, taille de l'entreprise, activité in/formelle</p> <p>Selon le type d'appui : formation en entrepreneuriat, montage de plan d'affaire, mentorat, prêt non/remboursable</p> <p>Selon le statut du bénéficiaire : entrant, participant, finissant</p> <p>Par période</p>	Indicateurs collectés + Base de données du programme
Flux d'appui des DE à l'entrepreneuriat	$= \frac{\text{Nbre nouveaux appuis période } t}{\text{Effect.appuis fin période } t-1} \times 100$	Idem	Idem
Appui des DE à l'entrepreneuriat (taux d'appui à l'entrepreneuriat) par partenaire financier	$= \frac{\text{Nbre DE appuyés}}{\text{Nbre partenaires financiers}} \times 100$	Idem + Caractéristiques des partenaires financiers (banque, microfinance, etc.)	Idem
Volume moyen d'appui des DE à l'entrepreneuriat	$= \frac{\Sigma \text{montants appuis}}{\text{Nbre total DE appuyés}} \times 100$	Idem	Idem
Portefeuille des bénéficiaires viables	$= \frac{\text{Nbre bénéf ayant remboursés}}{\text{Nbre bénéf appuyés}} \times 100$ $= \frac{\text{Volume crédits recouverts}}{\text{Volume crédits octroyés}} \times 100$	Idem	Idem
Coût de l'appui des DE à l'entrepreneuriat	$= \frac{\text{Coût total du programme}}{\text{Nbre total DE appuyés}} \times 100$	Idem	Idem
Temps moyen pour bénéficier d'un appui à l'entrepreneuriat	$= \frac{\Sigma (\text{date fin} - \text{date début})}{\text{Nbre DE appuyés}} \times 100$	Idem	Idem

Source : Auteurs.

1.2.2. Elaboration des cibles et standards de performance

Pour suivre la performance des programmes d'emploi, il est nécessaire de pouvoir interpréter les indicateurs de performance élaborés en les comparant à des valeurs de références. Ces valeurs de référence sont retenues en définissant de manière appropriée les cibles et les standards qui seront confrontés ou comparés aux résultats obtenus. La cible est une valeur précise qu'un indicateur doit atteindre dans un délai précis. Le standard est la valeur qui définit une performance acceptable pour un programme spécifique.

Diverses approches sont retenues pour élaborer des cibles et standards de performance des programmes d'emploi. Il est fréquent de s'appuyer sur les données et estimations de performance obtenues dans le passé, mais aussi s'inspirer des négociations entre parties prenantes (chefs/coordonnateurs des programmes, acteurs du secteur privé partenaires, société civile, etc.). Toutefois, quatre étapes primordiales doivent être suivies pour faciliter la définition des cibles et standards appropriés :

- a. **Fixer une base** : il s'agit de la valeur que (chaque) l'indicateur doit prendre avant le début de l'implémentation du programme. Les valeurs de base ou de départ sont établies à partir des sources de données secondaires (par exemple les enquêtes nationales sur l'emploi), mais peuvent également nécessiter une collecte des données primaires.
- b. **Comprendre l'évolution du contexte** : il est crucial de tenir compte du contexte (du marché du travail) dont la dynamique est susceptible d'affecter la structure des indicateurs dans le temps et dans l'espace. Ainsi, les cibles et standards à élaborer doivent tenir compte de ce contexte dynamique, en plus de la valeur ajoutée du programme.
- c. **Revisiter les résultats obtenus** : il s'agit de s'appuyer sur une revue de la littérature afin de tirer profit de l'expérience de l'implémentation des programmes d'emploi dans d'autres contextes plus ou moins comparables.
- d. **Définir une technique d'ajustement** : il faut définir une technique d'ajustement ou de pondération des indicateurs afin de prendre en compte des hétérogénéités spatiales lorsque le programme emploi est implémenté dans différentes localités.

1.3. La collecte des données

Deux principales sources de données sont considérées pour réunir les informations nécessaires à l'évaluation de la performance des programmes d'emploi : les données de source secondaire et celles de source primaire.

1.3.1. Les données de source secondaire

Les données de source secondaire servent principalement à définir les valeurs de base/référence des indicateurs de performance. Ces données proviennent en général des enquêtes nationales sur l'emploi et des statistiques administratives sur l'éducation et le marché du travail.

L'enquête nationale sur l'emploi est conduite à une fréquence assez régulière dans chaque pays par son Institut National en charge de la collecte des données statistiques et/ou démographiques. Cette enquête collecte des informations diverses sur la population active (caractéristiques socioéconomiques et démographiques ; situations sur le marché du travail ; résultats sur le marché du travail ; description des activités ; etc.)⁷. Trois éléments importants doivent être identifiés pour apprécier l'intérêt des enquêtes nationales sur l'emploi pour l'élaboration des indicateurs de suivi et l'évaluation de la performance des programmes d'emploi :

- **La taille de l'échantillon** : qui doit être assez diversifiée et suffisante pour pouvoir couvrir la population cible du programme d'emploi à évaluer.
- **Les structures des supports de collecte des données (questionnaires)** : qui doivent couvrir les indicateurs et résultats du programme d'emploi à évaluer ;
- **La fréquence de conduite de l'enquête sur l'emploi** : qui déterminera la fréquence de collecte de certains indicateurs de suivi et le processus d'évaluation du programme d'emploi.

En raison de ces contraintes, les enquêtes nationales sur l'emploi peuvent être complétées par des données administratives. Celles-ci sont généralement collectées auprès des administrations ou institutions en charge de l'emploi et/ou de l'éducation. Elles permettent d'obtenir des valeurs importantes qui serviront de *baseline* pour la fixation des cibles et standards (taux de scolarisation, taux d'achèvement scolaire, taux d'abandon scolaire, taux de chômage, taux d'emploi, etc.). Ces informations peuvent être aisément disponibles à plusieurs dates de manière à constituer des données longitudinales. Toutefois, les données administratives souffrent de quelques insuffisances : taux de couverture limitée, faible flexibilité des indicateurs recherchés, accès restreint aux données, etc.

1.3.1. Les données de source primaire

Les données de source primaire sont indispensables lorsque le système statistique de collecte des données secondaires n'est pas pertinent pour produire – à une fréquence acceptable – les indicateurs d'évaluation de la performance des programmes d'emploi. A cet égard, les données de source primaire sont nécessaires pour au moins trois raisons :

⁷ Quelques fois, les enquêtes nationales sur les ménages peuvent apporter ces informations permettant également d'apprécier les indicateurs nécessaires à l'évaluation de la performance des programmes d'emploi.

- a) **Cas 1** : la détermination des valeurs de base (*baseline*) des indicateurs de performance des programmes d'emploi ;
- b) **Cas 2** : le suivi (follow-up) des bénéficiaires (groupe traité) des programmes d'emploi ;
- c) **Cas 3** : le suivi (follow-up) des non-bénéficiaires (groupe des non traités ou de contrôle) des programmes d'emploi.

Indépendamment de ces raisons, la collecte des données de source primaire à travers une enquête doit tenir compte de trois éléments importants : la stratégie d'échantillonnage ; la conception et le test-pilote des supports de collecte des données (questionnaires) ; et la collecte des données proprement dite et leur épuration.

1.3.1.1. La stratégie d'échantillonnage

Elle requiert au préalable la détermination claire et précise de la population d'intérêt et les caractéristiques des unités statistiques de l'enquête (tranche d'âge, couverture géographique, etc.). Il s'agit des individus auprès desquels les indicateurs de résultat seront collectés. Dans le **cas 1** (*baseline survey / enquête de référence*), la population d'intérêt est constituée en principe des demandeurs d'emploi (DE) susceptibles de recourir à l'accompagnement offert par les services publics d'emploi (SPE) dans le cadre des programmes d'emploi. Dans le **cas 2** (*follow-up survey on treatment group / enquête de suivi auprès des bénéficiaires*), il s'agit des DE qui ont sollicité et bénéficié effectivement de l'accompagnement du SPE au cours d'une période donnée ; tandis que dans le **cas 3** (*follow-up survey on control group / enquête de suivi auprès des non-bénéficiaires*), ce sont les DE qui ont sollicité en vain (n'ont pas bénéficié) de l'accompagnement du SPE.

Une fois la population d'intérêt identifiée, il est indispensable de déterminer la taille de l'échantillon⁸ et la technique d'échantillonnage qui décrit la manière dont les individus seront sélectionnés de manière représentative au sein de la population. Il existe une diversité des techniques d'échantillonnage aléatoires et non-aléatoires selon l'intérêt porté à la mesure de la probabilité de tirage d'un individu dans la population. Toutefois, il convient de recourir aux techniques d'échantillonnage aléatoires et précisément à l'échantillonnage aléatoire stratifié selon le sexe et la localisation géographique des répondants (individus).

⁸ Cette étape est indispensable lorsqu'on admet que la collecte des données de source primaire ne pourra pas s'effectuer sur toute la population d'enquête (toutes les individus ou unités statistiques de l'enquête). Cette situation est généralement observée.

1.3.1.2. Conception et test-pilote du questionnaire

Le questionnaire constitue le principal instrument de collecte des données de source primaire. Il doit être élaboré avec précaution de manière à mesurer l'ensemble des indicateurs définis par les objectifs de l'enquête pour l'évaluation de la performance du programme d'emploi. Plusieurs règles sont à suivre pour la conception d'un questionnaire d'enquête :

- Chaque question doit être libellée clairement de manière à faciliter la compréhension du répondant. Il s'agit alors de formuler des questions courtes et simple en utilisant le langage courant ;
- Le questionnaire doit préciser les définitions de tous les termes ou concepts clés de sorte que le répondant puisse s'en référer en cas de besoin ;
- Les questions ouvertes sont acceptables, mais les questions fermées avec des réponses pré-codifiées sont préférables ;
- Le questionnaire doit posséder des filtres et renvois pour indiquer les caractéristiques des individus exemptés de répondre à certaines questions si tel est le cas ;
- Les questions doivent être codifiées en envisageant la possibilité de non-réponse des répondants (par exemple : « Ne sait pas », « Ne se souvient pas », etc.).

Le questionnaire de collecte des données dans le **cas 1** peut prendre la structure du questionnaire d'enquête nationale sur l'emploi (par exemple la deuxième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel EESI2). L'annexe 3 propose un formulaire de suivi des bénéficiaires des SPE nécessaire pour la collecte des données dans le **cas 2**. L'annexe 4 par contre présente un formulaire de suivi des non-bénéficiaires des SPE nécessaire pour la collecte des données dans le **cas 3**.

1.3.1.3. Collecte des données et épuration

Selon les cas retenus, la collecte des données peut se faire de préférence par interview face-to-face ou à défaut par voie téléphonique. Malgré l'amélioration du taux de pénétration de l'internet dans plusieurs pays, l'administration des questionnaires par voie électronique n'est pas recommandée.

Une fois la collecte des données effectuée, il est indispensable de procéder à l'épuration afin de garantir une bonne qualité des bases de données à exploiter. L'épuration des données consistera à corriger et/ou supprimer certaines informations collectées. L'épuration des données peut s'effectuer à l'aide de plusieurs logiciels spécialisés (Excel, STATA, SPSS, etc.).

2. Evaluation d'impact des programmes d'emploi

L'évaluation d'impact complète l'appréciation de l'efficacité des programmes d'emploi. Son objectif est de mesurer l'effet causal du programme d'emploi sur des indicateurs de résultat⁹, un certain moment après l'implémentation du programme d'emploi. Ses principes seront explicités dans un premier temps, avant de présenter quelques cas pratiques d'évaluation d'impact des programmes d'emploi.

2.1. Principes d'évaluation d'impact des politiques d'emploi

Le terme « impact » ou « impact causal » représente la modification de l'indicateur de résultat qui est directement imputable au programme d'emploi mis en œuvre. Sa formule de base peut être donnée par : $\alpha = (Y|P = 1) - (Y|P = 0)$. Ainsi, l'impact causal (α) s'obtient comme la différence entre l'indicateur de résultat (Y) en présence du programme ($P = 1$) et le même indicateur en absence du programme ($P = 0$). Ce calcul s'effectue à différentes échelles d'unités d'analyse selon l'implémentation du programme d'emploi (individus, ménages, communautés, et autre bénéficiaires).

2.1.1. Notions de groupes de traitement et groupes de contrôle

Le calcul de la première partie de la formule de l'impact causal ($Y|P = 1$) est aisé, puisqu'il s'agit de mesurer les indicateurs de résultat des bénéficiaires des programmes d'emploi. Ces derniers constituent **le groupe de traitement (ou traités)**¹⁰. Ainsi, la détermination des indicateurs de résultat des bénéficiaires (par exemple, leur taux d'insertion ou d'emploi, leur rémunération moyenne) peut s'effectuer à l'aide d'une enquête de suivi auprès des bénéficiaires un certain moment après qu'ils aient reçu le programme d'emploi.

Cependant, la deuxième partie de la formule de l'impact causal ($Y|P = 0$) ne peut être mesuré directement. En effet, un individu ne peut pas avoir simultanément le statut de bénéficiaire et non bénéficiaire des programmes d'emploi. En d'autres termes, un individu ne peut pas en même temps (au même moment) participer et ne pas participer à un programme

⁹ Ces indicateurs de résultat se rapportent généralement à l'emploi et la rémunération (voir tableau 1 précédent).

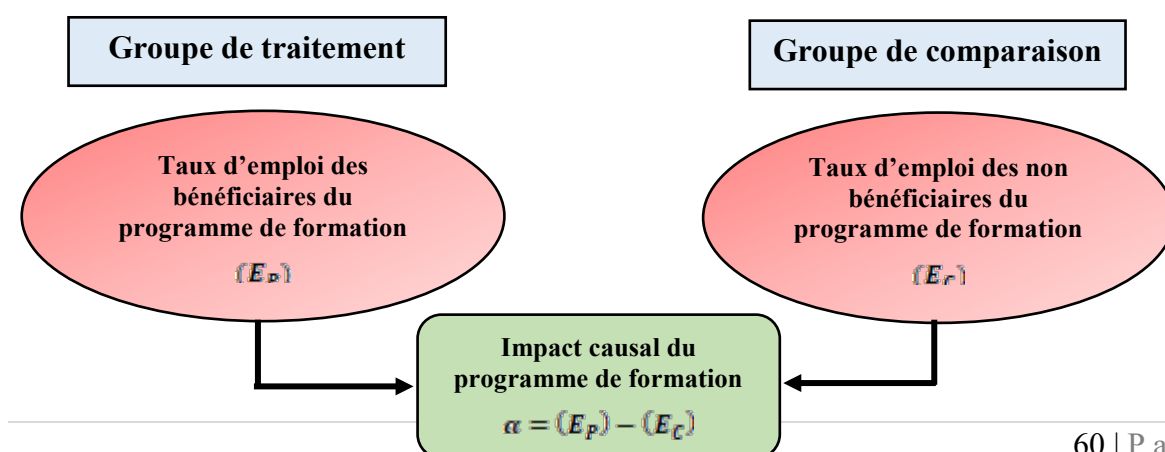
¹⁰ Le traitement renvoie ici au programme d'emploi « administré » au bénéficiaire.

d'emploi. Ainsi, il n'est pas possible d'observer ce que serait l'indicateur de résultat d'un bénéficiaire s'il n'avait pas reçu le programme d'emploi. Cette difficulté est connue sous le nom de **problème du contrefactuel**. Sa résolution conduit à considérer un second groupe d'individus appelé **groupe de contrôle** ou **groupe de comparaison**. Il s'agit des individus n'ayant pas bénéficié du programme d'emploi et qui sont « similaires en tous points » (comparables) aux bénéficiaires, c'est-à-dire les individus du groupe de traitement. Dans ce contexte, la seule différence entre les individus des deux groupes (traitement et comparaison) devrait être la participation au programme d'emploi.

La détermination des deux groupes d'analyse rend à présent possible le calcul de l'impact causal du programme d'emploi à travers la formule : $\alpha = (Y_P) - (Y_C)$. L'impact causal (α) se déduit alors comme la différence entre la valeur (moyenne en général) de l'indicateur de résultat des participants ou groupe de traitement (Y_P), et celle des non bénéficiaires retenus dans le groupe de contrôle ou comparaison (Y_C).

A titre illustratif, la figure 2 ci-dessous présente une conceptualisation de l'évaluation d'impact d'un programme d'emploi axé la formation des jeunes. L'indicateur de résultat retenu est l'emploi ou l'insertion des jeunes. En raison du problème du contrefactuel, il est nécessaire de considérer deux groupes d'individus. Le premier groupe est constitué des jeunes bénéficiaires du programme de formation professionnelle, tandis que le second groupe comporte les jeunes non bénéficiaires mais qui présentent les caractéristiques comparables aux jeunes bénéficiaires. Après calcul du taux d'emploi ou d'insertion des jeunes de chaque groupe, il est possible de déduire l'impact causal du programme d'emploi à partir d'une différence simple.

Figure 2 : Conceptualisation de l'évaluation d'impact d'un programme de formation



Source : Auteurs.

S'il est aisé d'identifier et construire le groupe de traitement¹¹, il n'en est rien du groupe de comparaison. L'identification des individus du groupe de contrôle constitue alors un important challenge de l'évaluation d'impact. Il est évident qu'une mauvaise identification du groupe de contrôle induira un biais dans le calcul de l'impact causal du programme d'emploi. En effet, si les membres des deux groupes (traitement et comparaison) ne sont pas similaires et diffèrent en certains points, l'estimation de l'impact causal sera soumise au **biais de sélection**. Ce biais traduit le fait que la différence de l'indicateur de résultat n'est pas (entièrement) imputable au programme d'emploi. En effet, l'écart observé entre les valeurs de l'indicateur de résultat des deux groupes après l'implémentation du programme d'emploi, n'est pas (seulement) le fait de la participation des individus à ce programme, mais plutôt (aussi) la cause des différences initiales entre les membres des deux groupes.

Dès lors, pour construire un groupe de comparaison « similaire » ou le plus similaire possible au groupe de traitement, il convient d'observer au moins trois règles importantes.

- **Règle 1 :** Les deux groupes (traitement et comparaison) doivent présenter des **caractéristiques observables et inobservables identiques**. Les caractéristiques observables se rapportent principalement des caractéristiques socioéconomiques et démographiques des individus (sexe, âge ou groupe d'âge, niveau d'éducation, revenus ou niveau de vie du ménage, situation sur le marché du travail, etc.). Les caractéristiques inobservables concernent les préférences, les motivations ou même les centres d'intérêt des individus.

- **Règle 2 :** Les deux groupes (traitement et comparaison) devraient réagir au **programme d'emploi de la même manière**. En effet, l'indicateur de résultat considéré est susceptible de se modifier (accroître ou décroître) aussi bien pour les bénéficiaires que pour les non bénéficiaires du groupe de contrôle, et non pour un groupe seulement. Autrement dit, il faudrait se rassurer que les non bénéficiaires du groupe de contrôle réagiraient de la même manière que les bénéficiaires s'ils leur est donné la possibilité de participer au programme d'emploi.

- **Règle 3 :** Les deux groupes (traitement et comparaison) sont exposés de la même manière à tout autre facteur externe au programme d'emploi à évaluer. Les facteurs

¹¹ Cela est possible en établissant une liste des participants (bénéficiaires) du programme d'emploi et en effectuant une enquête de suivi auprès d'eux pour mesurer des indicateurs précis.

externes renvoient en général à ceux auxquels sont soumis les individus indépendamment de leur participation au programme d'emploi.

Le respect de ces règles dans l'identification et la construction des groupes de traitement et de comparaison permet de réduire (voir éliminer) le biais de sélection dans l'estimation de l'impact causal du programme d'emploi. En outre, cela garantit la validité interne et externe de l'évaluation d'impact. **La validité interne** signifie que l'évaluation d'impact est capable de mettre en évidence la relation de causalité entre la modification de l'indicateur de résultat et le programme d'emploi évalué. En d'autres termes, la validité interne de l'évaluation est assurée lorsqu'elle permet d'expliquer les différences d'indicateur de résultat entre les individus selon leur participation ou non au programme d'emploi. Par contre, **la validité externe** traduit le fait que les résultats de l'évaluation peuvent être généralisés. Autrement dit, la validité externe est garantie lorsque les mêmes résultats de l'évaluation d'impact peuvent être obtenus si le programme d'emploi est « administré » à un plus large effectif d'individus de la même population. Pour assurer la validité externe de l'évaluation d'impact, il est nécessaire d'implémenter une stratégie d'échantillonnage appropriée pour sélectionner les individus de chacun des deux groupes (traitement et comparaison).

2.1.2. Approches de construction des groupes de contrôle valides

La rigueur et la crédibilité de l'évaluation d'impact des programmes d'emploi résident dans la construction des groupes de contrôle valides. Un groupe de contrôle est dit valide s'il permet d'éliminer (ou réduire) le biais de sélection et garantit au mieux la validité interne et externe des résultats de l'évaluation d'impact. Deux types d'approches sont retenues à cet égard : **les approches expérimentales** d'une part ; et **les approches quasi-expérimentales** d'autre part.

L'évaluation d'un programme d'emploi à l'aide des approches expérimentales nécessitent de répartir de manière **aléatoire**, les individus (population) éligibles au programme d'emploi en deux groupes. Le programme d'emploi sera « administré » aux individus du **groupe de traitement**, tandis que ceux du **groupe de contrôle** ou comparaison ne recevront pas ou ne seront pas soumis au programme d'emploi.

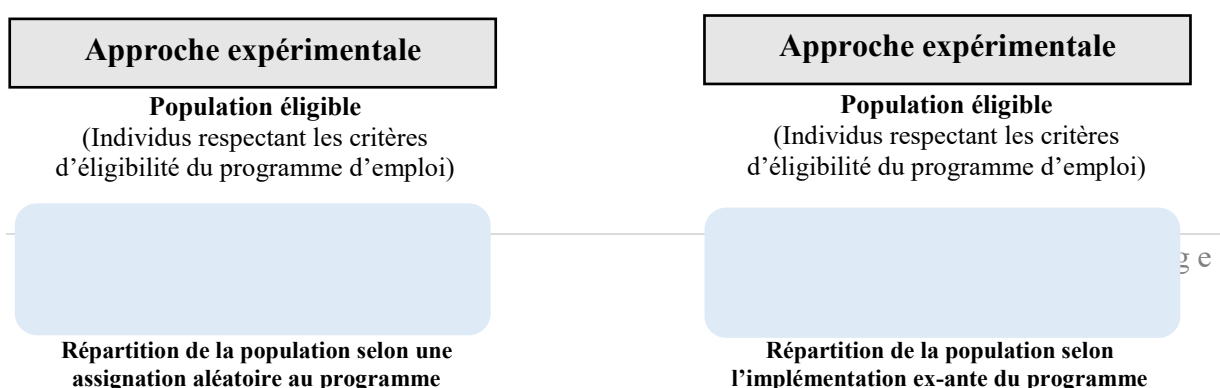
La pertinence des approches expérimentales repose sur le caractère aléatoire retenu pour la constitution des groupes d'individus soumis à l'évaluation d'impact. Cette démarche garantit un groupe de contrôle valide car il n'y a pas de raison de penser que les individus de ce

groupe présentent des caractéristiques différentes de ceux du groupe de traitement en dehors du programme d'emploi administré à ces derniers (participation au programme). Ainsi, l'assignation aléatoire du programme d'emploi permet le calcul de l'indicateur de résultat dans le groupe contrôle, ce qui sert de contrefactuel pour le groupe de traitement. L'impact causal du programme d'emploi est alors déduit par la différence des valeurs de l'indicateurs de résultat obtenues ex-post au programme d'emploi dans les deux groupes (traitement et contrôle).

En dépit des qualités reconnues aux approches expérimentales pour l'évaluation d'impact des politiques d'emploi (élimination ou réduction du biais de sélection, forte validité interne des résultats), elles demeurent parfois impraticables ou impossibles à réaliser du fait de plusieurs raisons :

- Lorsque le programme d'emploi doit être évalué alors qu'il est déjà implémenté. Dans ce cas, il n'y a pas de garantie que les bénéficiaires du programme aient été sélectionnés de manière aléatoire de manière à pouvoir construire un contrefactuel valide au groupe de traitement.
- Lorsque les ressources financières sont suffisantes pour couvrir (faire bénéficier) tous les individus éligibles au programme d'emploi. Dans ce cas, il n'est éthique de devoir éliminer certains individus du programme d'emploi (qui constitueront le groupe de contrôle) pour la seule raison de conduire une évaluation d'impact suivant une approche expérimentale.
- Lorsque le programme d'emploi cible un effectif limité d'individus qui présentent des caractéristiques uniques ou spécifiques. Le risque couru dans ce cas est de constituer avec beaucoup de peines, des groupes (traitement et contrôle) dont les tailles sont faibles.
- Lorsque pour diverses raisons, les responsables des programmes d'emploi ne souhaitent pas que le programme d'emploi soit administré à des groupes d'individus spécifiques. L'approche expérimentale ne sera pas dans ce cas évident à designer.
- Lorsque l'évaluation d'impact du programme d'emploi ne dispose pas de délais et moyens financiers suffisants pour conduire la démarche expérimentale.

Figure 3 : Approches expérimentale et quasi-expérimentale d'évaluation d'impact





Source : Auteurs, inspirés de ILO (2013).

Ces différentes contraintes à l'implémentation des approches expérimentales d'évaluation d'impact des politiques d'emploi justifient l'intérêt pour des approches alternatives quasi-expérimentales. Les approches quasi-expérimentales visent l'évaluation d'impact des programmes d'emploi en s'appuyant également sur des groupes de contrôle valides qui garantissent l'élimination (ou réduction) du biais de sélection et assurent la validité interne et externe des résultats. Toutefois, elles ne basent pas leur design sur une démarche expérimentale qui vise à constituer de manière aléatoire les groupes de traitement et de contrôle.

2.1.3. Méthodes d'évaluation d'impact des programmes d'emploi

Diverses méthodes d'évaluation d'impact dérivées des approches expérimentales et quasi-expérimentales sont utilisées selon la nature et la structure des programmes d'emploi à évaluer (Gertel, et al. 2011)¹². Les approches expérimentales sont réalisées principalement à l'aide de la méthode du **Randomized Controlled Trial (RCT) ou Essai Aléatoire Contrôlé**. L'on admet que le RCT est la méthode d'évaluation d'impact la plus robuste considérée comme la méthode idéale (« gold standard »). A travers cette méthode, les bénéficiaires du programme d'emploi sont sélectionnés aléatoirement de sorte que tous les individus de la population éligible ont la même chance d'être retenus dans le groupe de traitement. Ceux qui

¹² Gertel, P. J., Martinez, S., et al. (2011), *Impact Evaluation in practice*. Washington D.C., World Bank.

n'ont pas été sélectionnés constituent le groupe de contrôle ou comparaison à partir duquel sera déterminé le contrefactuel pour le groupe de traitement.

Les méthodes d'évaluation d'impact les plus utilisées dans le cadre des approches quasi-expérimentales sont :

- **Regression Discontinuity Design ou Méthode de régression par discontinuité (RDD)** : cette méthode d'évaluation d'impact est pertinente lorsque la sélection des bénéficiaires du programme d'emploi s'effectue à partir d'une information (variable) de nature continue qui les classe et pour laquelle une valeur seuil (cut-off point) détermine l'éligibilité au programme. Par exemple, la méthode RDD est pratique pour l'évaluation d'impact d'un programme d'emploi axé sur la formation professionnelle des femmes de 16 à 25 ans, mais dans un pays où seules les personnes de plus de 20 ans sont éligibles aux programmes de formation professionnelle. Dans ce cas, l'âge est la variable continue qui sert à classer (ordonner) les individus de la population éligible, et l'âge de 20 ans sert de valeur seuil pour déterminer les bénéficiaires du programme d'emploi. De la même manière, la méthode RDD sera employée lors de l'évaluation d'impact d'un programme de subvention à l'entrepreneuriat des jeunes, mais dont la sélection requiert au préalable un test de moralité des individus. Ainsi, la note (score) comprise entre 0 et 100 obtenue au test de moralité est la variable qui permettra de classer les jeunes. Une valeur de 50 par exemple servira de seuil pour sélectionner les bénéficiaires.

- **Matching ou Méthode d'appariement** : elle est employée pour l'évaluation d'impact de presque tout programme d'emploi indépendamment de la méthode ou des critères de sélection des bénéficiaires. La méthode d'appariement devient pertinente dès lors qu'il existe un groupe d'individus qui n'ont pas participé au programme à évaluer car il s'agira de les appairer aux individus du groupe de traitement (bénéficiaires). Il existe plusieurs méthodes d'appariement. Elles reposent toutes sur des techniques statistiques permettant de construire un groupe de contrôle **artificiel** en identifiant pour chaque individu du groupe de traitement, son semblable dans le groupe de contrôle, c'est-à-dire qui possède des caractéristiques similaires. Il s'agit en général des caractéristiques observables telles que le sexe, l'âge ou le groupe d'âge, le niveau d'étude, la durée au chômage, l'origine (nationalité, région, localité, ethnie, etc.), la situation matrimoniale, l'état de santé, etc. Ainsi, la construction du groupe de contrôle repose sur l'hypothèse forte selon laquelle, il n'existe aucune différence non observée entre les bénéficiaires et les individus du groupe de contrôle qui soit associée à l'indicateur de résultat retenu pour l'évaluation. Cette hypothèse impose très souvent la

combinaison des méthodes d'appariement aux autres méthodes quasi-expérimentales d'évaluation d'impact.

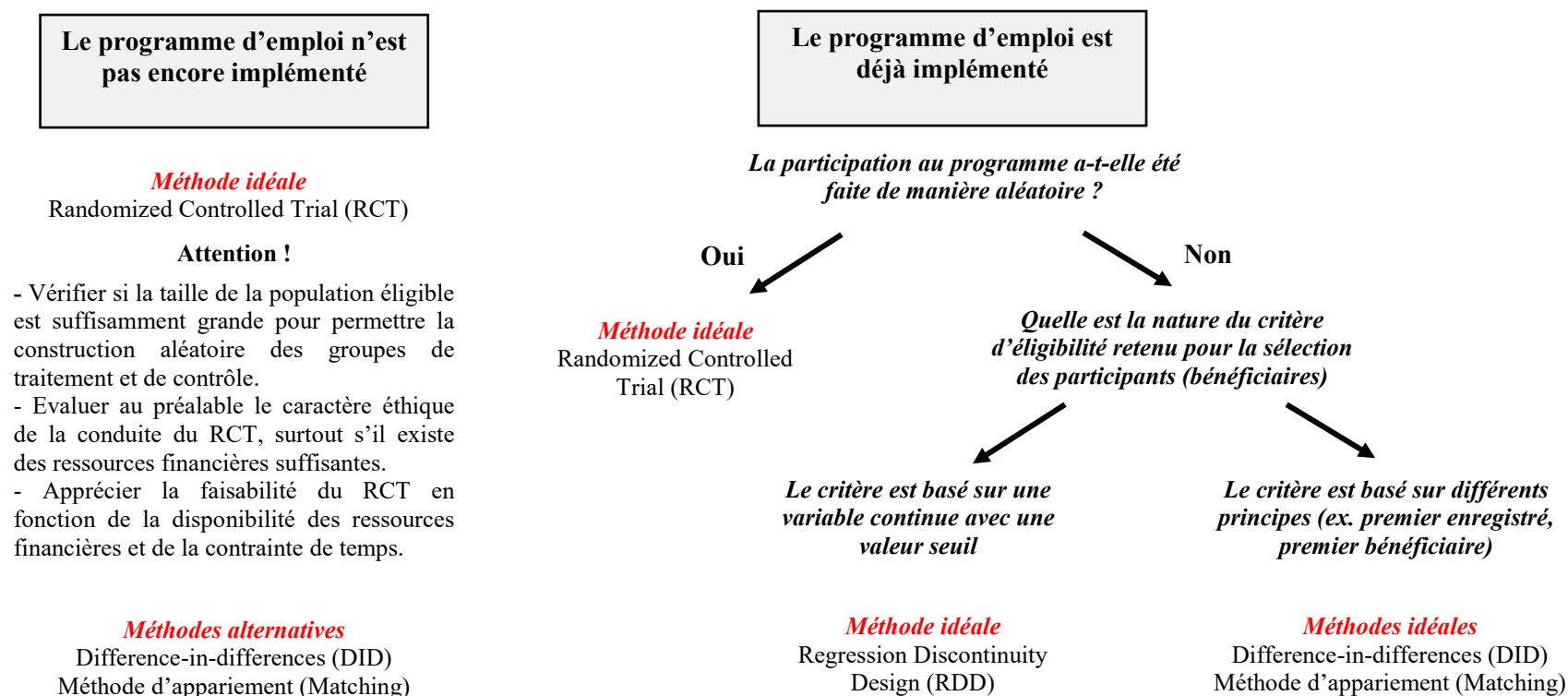
▪ **Difference-in-differences ou Méthode de doubles différences (DD ou DID) :** cette méthode d'évaluation d'impact constitue très souvent une bonne alternative au RCT. Le DID utilise les informations provenant d'un groupe de contrôle sélectionné de manière non aléatoire pour construire le contrefactuel du groupe de traitement. Le DID repose sur la comparaison entre la différence des valeurs de l'indicateur de résultat entre le groupe de traitement et le groupe de contrôle après l'implémentation du programme d'une part, et la même différence avant l'implémentation du programme d'autre part. Ainsi, elle procède à une double différence des valeurs de l'indicateur de résultat en se rassurant que le biais de sélection reste constant dans le temps (avant et après implémentation du programme). Le DID nécessite au moins trois étapes collectes des données : d'abord sur l'ensemble des individus (du groupe de traitement et du groupe de contrôle) avant l'implémentation du programme d'emploi, ensuite sur les individus du groupe de traitement après l'implémentation du programme, enfin sur les individus du groupe de contrôle après l'implémentation du programme. Cette contrainte de collecte des données constitue très souvent son talon d'Achille car les autres méthodes requièrent seulement deux étapes de collecte des données.

Au total, différentes approches aussi bien expérimentales que quasi-expérimentales peuvent être employées pour évaluer l'impact d'un programme d'emploi. Le choix de la méthode idéale repose en général sur quatre interrogations :

- Le programme d'emploi est-il déjà implémenté ?
- La sélection des participants au programme d'emploi est-elle faite de manière aléatoire ?
- Quel(s) critère(s) a(ont)-il(s) été retenu(s) pour sélectionner les participants au programme d'emploi ?
- La méthode d'évaluation pourra-t-elle faire face aux ressources financières disponibles et aux contraintes de temps ?

La figure 4 ci-dessous résume la démarche de choix d'une méthode appropriée d'évaluation d'impact d'un programme d'emploi prenant en compte ses différentes interrogations.

Figure 4 : Démarche du choix de la méthode appropriée d'évaluation d'impact d'un programme d'emploi



Source :

Auteurs.

2.2. Cas pratique d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du Fonds National de l'Emploi au Cameroun

Le Fonds National de l'Emploi (FNE) est la principale structure opérationnelle en charge de la mise en œuvre de la politique active d'emploi au Cameroun. C'est un Etablissement Public Administratif (EPA) dont la tutelle technique est assurée par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) et la tutelle financière par le Ministère des Finances (MINFI). Le FNE tire l'essentiel de ses recettes de la contribution patronale (1% de la masse salariale des entreprises). Sur le plan organisationnel, le FNE s'appuie, de façon hiérarchique, sur un Conseil d'Administration, une Direction Générale et un réseau de 16 Agences dont 10 Agences Régionales et 6 Agences Locales (Douala-Bassa, Douala-Bonabéri, Nkongsamba, Yaoundé-Mvolé, Bafia et Kribi). Chacune des agences est structurée en 04 services (intermédiation, formation, emploi indépendant et administratif) ; lesquels intègrent l'ensemble des dispositifs d'aide à l'emploi.

La principale mission du FNE est la promotion de l'emploi. Laquelle se décline à travers plusieurs axes suivants :

- L'intermédiation entre employeurs et chercheurs d'emploi, qui vise l'accroissement des possibilités d'emploi ;
- La conception, le financement et le suivi des programmes ayant trait à la formation sur le tas et à l'apprentissage, à la formation formelle ;
- L'autocréation d'emploi, et l'appui à la création des micro-entreprises ;
- La diffusion des informations sur le marché de l'emploi.

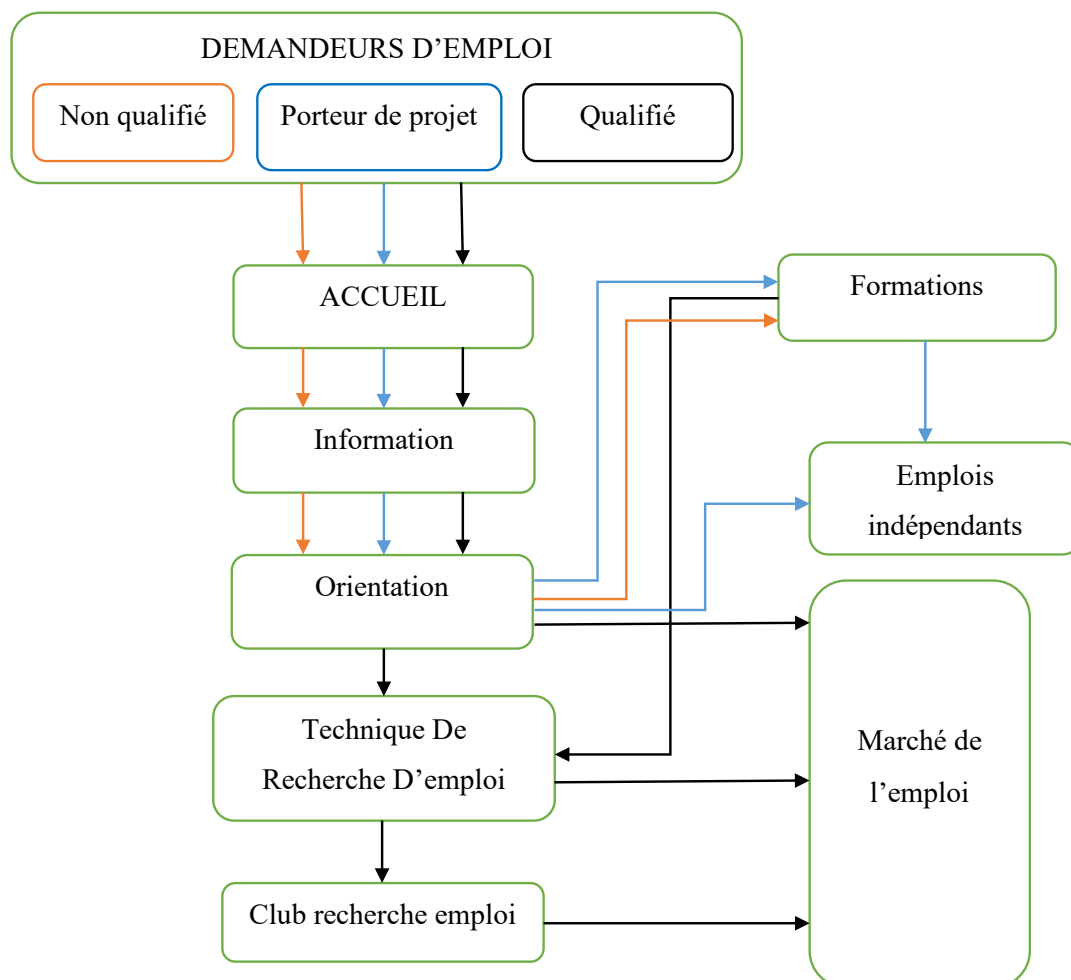
Ces axes font l'objet des programmes d'emploi spécifiques. Une description de ces programmes d'emploi sera effectuée dans un premier temps, avant la présentation de la méthodologie de leur évaluation d'impact.

2.2.1. Description des programmes d'emploi du FNE

L'opérationnalisation des différents axes se fait principalement à travers trois services ; lesquels fonctionnent comme **une véritable clinique** dont le principal objectif est le traitement du chômage. On distingue le **service intermédiation** (SIM) qui se subdivise en deux sections la **section accueil orientation** (SAO) qui est en charge des demandeurs d'emploi et la **section relations entreprises et traitement des offres** (RETO) qui est en charge des entreprises et des recrutements, le **service formation** (SF) et le **service emploi**

indépendant. Le traitement des demandeurs d'emploi s'opère principalement à travers La figure suivante :

Figure 5 : Le schéma de traitement des demandeurs d'emploi



Source : Rapport de l'enquête EPAE

La figure 1 donne de manière générale le chemin parcouru par un demandeur d'emploi dès son arrivée au FNE jusqu'à son entrée sur le marché du travail. Certains schémas de traitement plus détaillés peuvent encore être élaborés au niveau de chaque service et permettent de comprendre le processus d'affectation aux différents programmes développés par le FNE. En effet, il existe au moins un programme développé au niveau de chaque service. En ce qui concerne le SIM, le principal programme développé est nommé Techniques de Recherche d'emploi, pour les SF on distingue les petits métiers, le Programme Emploi Diplômé (PED) et le Programme Retraite Emploi Jeune (PREJ) et enfin pour le SEI on distingue le Programme d'Appui à la Micro Entreprise (PAME); le Programme d'Appui au

Développement des Emplois Ruraux (PADER) et le programme de financement des Bayam-Selam.

Les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) permettent aux DE de comprendre le rôle central qu'ils ont à jouer dans leur insertion et d'adopter une démarche dynamique et rationnelle dans leur activité de recherche d'emploi. C'est un séminaire de trois jours, composé de plusieurs modules (Marche de l'emploi, comment faire son bilan professionnel, monter son CV, Démarche spontanée, les minorités, salaires, les contrats, entretien d'entreprise) et qui cible principalement les demandeurs d'emploi sans distinction d'âge, qui ont des qualifications (un potentiel recherché sur le marché du travail) pouvant leur permettre de s'insérer sur le marché du travail, mais ne savent pas comment se vendre. Les ateliers de recherche d'emploi (ARE) constituent une variante de ce programme et consiste en l'organisation des séminaires portant sur des modules spécifiques des TRE.

Le Programme Emploi Diplômé (PED) est une formation sur le tas qui s'assimile à un stage pré-emploi en entreprise pour l'acquisition des compétences dans un métier de l'entreprise pendant une durée d'un an. La caractéristique principale de ce programme est la prise en charge de 50% des indemnités de stage par le FNE et les autres 50%, augmenté d'une allocation de transport reviennent à la charge de l'entreprise. Le montant de cette indemnité est fonction du diplôme. A l'issue de la formation, l'apprenant est doté d'une expérience professionnelle d'un an qui accroît son employabilité. Ce programme favorise également les entreprises, en ce sens qu'elles utilisent des ressources humaines hautement qualifiées à de très faibles coûts. Elles bénéficient en outre de l'exonération des taxes et charges sociales par rapport à ces stagiaires et disposent de suffisamment de temps pour décider leur recrutement ou non.

Le Programme Retraite Emploi Jeune (PREJ) obéit aux mêmes mécanismes que le PED. Il a pour objectif le remplacement des ressources humaines qui iront bientôt à la retraite par des jeunes. Il a pour particularité l'entretien d'embauche au départ et le recrutement au terme de la formation.

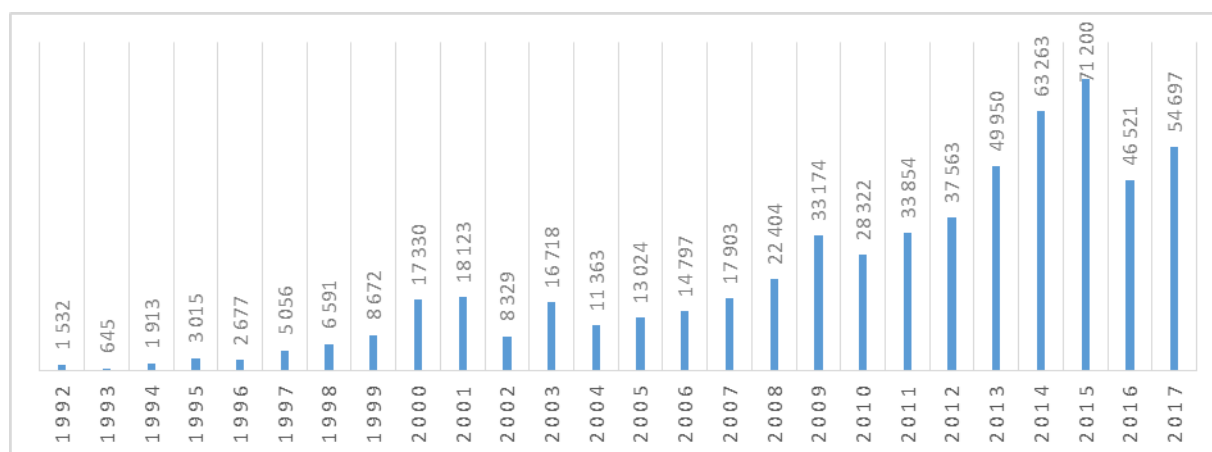
Le Programme d'Appui au Développement des Emplois Ruraux (PADER) c'est un programme de renforcement des capacités des acteurs du monde rural qui se déroule en deux phases : une phase théorique de 05 jours pour la formation en nouvelles techniques de production et une phase de suivi-encadrement sur le terrain pendant toute la durée du crédit. Cette formation est dispensée par des structures d'encadrement ayant répondu à l'appel à manifestation d'intérêt du FNE. La formation PADER concerne uniquement les GIC,

associations, coopératives ou groupements d'individus actifs dans la production en milieu rural. Cette formation est la conséquence d'une étude préalable au SEI avec l'accord de financement du comité de crédit, présidé par le directeur général.

Le Programme d'Appui à la Micro Entreprise (PAME) est un programme qui favorise l'auto emploi. Il assure le financement en auto-emploi de 50.000 à 5.000.000 FCFA et le financement des microentreprises de 200.000 à 20.000.000 FCFA. Il accompagne aussi bien la création d'activité que l'extension d'une unité de production existante. Pour bénéficier de ce programme, il faut remplir un certain nombre de caractéristiques parmi lesquelles nous avons la nationalité camerounaise, l'inscription au FNE, avoir entre 18 et 55 ans au plus, avoir un apport personnel, en nature ou en numéraire, à hauteur de 20% du financement et produire des garanties (caution personnelle et solidaire, caution de domiciliation, assurance invalidité décès à hauteur du financement). L'accord de financement est suivi de la signature d'une convention de crédit à un taux d'intérêt de 6% l'an, adossé sur un échéancier de remboursement d'une durée maximum de 48 mensualités incluant une période de différé qui est fonction du cycle de production (au plus 9 mois).

Hormis le fonds de roulement, l'importante partie du financement accordé aux promoteurs est payé à un tiers fournisseur de son choix. Ce dernier à l'obligation de livrer les équipements de production et les intrants tels que spécifiés dans le business plan validé par le comité de crédit. Aussi, le promoteur ayant obtenu un accord de financement suit une formation obligatoire en gestion des petites unités de production et constitue un dossier administratif contenant la facture pro forma, les garanties et le plan de localisation.

Graphique 6 : Evolution des insertions du FNE de 1990/1991 à 2015



Source : Données compilées du FNE.

Depuis sa création en 1990, les performances FNE en matière d'insertion ont de manière générale une tendance croissance (graphique 1). Ces insertions concernent non seulement les personnes qui ont trouvé un emploi à travers la mise en relation direct par le FNE et les personnes ayant trouvé un emploi après le renforcement de capacité effectué à travers le FNE, mais également les demandeurs emploi ayant été insérer en auto-emploi, par la création des micro-entreprises ainsi que les personnes recrutées par ces derniers. De ce fait comprendre la croissance ces insertions revient également à comprendre la performance des autres services dans leurs actions

Service formation

Le tableau ci-dessous donne la distribution des 106.714 individus ayant bénéficié d'une formation au FNE jusqu'en 2015. Il ressort de ce tableau que 79,39% ont bénéficié d'une formation sur le tas alors que seulement 7,29% ont bénéficié du programme PED. Deux raisons permettent d'expliquer cette forte représentation de la formation sur le tas. La première est relative au coût que le FNE paie pour chaque individu. Les formations formelles sont offertes par les centres de formation professionnelle privés formels. Aussi, les entreprises candidates au PED sont des grandes entreprises formelles. Ces deux options s'adressent généralement aux diplômés de l'enseignement supérieur. Par conséquent, leurs coûts sont élevés, ce qui réduit mécaniquement le nombre de bénéficiaires, car les budgets sont quasi-fixes. La seconde raison est liée aux exigences de formalité pour une entreprise candidate à la formation professionnelle et au programme PED. Ces exigences réduisent le nombre d'entreprises qui participent à ces activités du FNE, ce qui diminue automatiquement le nombre de bénéficiaires.

Tableau 8 : Répartition des effectifs cumulés depuis la création du FNE jusqu'à en 2015

Type de formation	Effectif cumulé jusqu'en 2015	%
Formation formelle	14 214	13,32
Formation sur le Tas	84 720	79,39
PED	7 780	7,29
Total	106714	100,00

Source : Base de données du FNE.

Service emploi indépendant

Le tableau 1.2 montre l'évolution des projets financés par le FNE depuis 1992 jusqu'à 2015. La tendance en dents de scie montre l'existence des pics en 2008 et 2015. Ces pics trouvent

une explication dans les mesures sociales prises par les pouvoirs publics pour l'emploi des jeunes en 2008 et à la taille des sommes mobilisées en 2014 et 2015. Malheureusement, il n'est pas possible de connaître le nombre d'emplois indirects créés par ces projets, car il n'existe pas au sein du FNE un système de suivi-évaluation.

Tableau 9 : Evolution des recettes et des projets financés par le FNE de 1992 à 2015

- ANNEES	RECETTES (000.000 FCFA)	PROJETS FINANCES
1992	1 032	146
1993	938	30
1994	938	497
1995	1 411	614
1996	1 463	147
1997	2 066	713
1998	3 670	2 211
1999	3 515	1 547
2000	4 570	4 440
2001	5 064	5 484
2002	2 952	2 389
2003	4 979	4 061
2004	5 514	1 755
2005	5 351	2 580
2006	5 048	1 062
2007	6 164	1 585
2008	7 023	9 799
2009	7 439	5 873
2010	6 582	1 432
2011	7 443	3 100
2012	7 978	3 398
2013	8 262	4 044
2014	13 994	9 033
2015	11 500	9 800

Source : Rapport FNE 2016.

2.2.2. Méthodologie d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

L'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE est indispensable pour se faire une idée de l'efficacité de cette institution. Les programmes d'emploi ont des objectifs spécifiques et présentent des caractéristiques qui déterminent la méthodologie à mettre en œuvre pour leur évaluation d'impact¹³. Dans un premier temps, le choix de la méthode appropriée d'évaluation d'impact sera justifié ; puis dans un second temps, une description de la collecte des données nécessaires à l'évaluation d'impact sera présentée.

¹³ L'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE a été conduite dans le cadre du projet de recherche « Améliorer les politiques d'emploi des jeunes en Afrique francophone : Cameroun, Congo, Tchad, Côte d'Ivoire, Sénégal ».

2.2.2.1. Choix de la méthode d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

Pour retenir la méthode idéale d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE, il est nécessaire de se référer à la procédure de choix décrite dans la figure 4. A l'aide d'un raisonnement en étapes, on peut conclure que la méthode du matching ou appariement se présente comme méthode idéale d'évaluation d'impact. Les étapes de ce raisonnement correspondent à une succession d'interrogations qui s'articulent de la manière suivante :

- **Question 1 : les programmes d'emploi sont-ils déjà implémentés ?**

Réponse : Oui. Les programmes d'emploi du FNE existent déjà et sont déjà implémentés. Le projet de leur évaluation d'impact est postérieur à leur implémentation.

- **Question 2 : La participation aux programmes d'emploi est-elle aléatoire ?**

Réponse : Non. Le processus de sélection des bénéficiaires aux programmes d'emploi du FNE montre que la participation aux programmes n'est pas faite de manière aléatoire. Elle respecte des critères d'éligibilité qui dépendent des objectifs des programmes et des contraintes (financières, logistiques, partenariats, etc.) auxquelles est confronté le FNE dans l'implémentation des programmes d'emploi.

Conclusion : Les approches expérimentales d'évaluation d'impact (notamment la méthode du Randomized Controlled Trial) sont éliminées du choix. L'intérêt est alors porté sur les différentes méthodes des approches quasi-expérimentales.

- **Question 3 : Quel(s) est(sont) le(s) critère(s) d'éligibilité des participants aux programmes d'emploi ?**

Réponse : La participation des bénéficiaires aux programmes d'emploi du FNE s'appuie de manière sur le principe du « premier enregistré, premier bénéficiaire ». Il n'existe pas en général un critère d'éligibilité basé sur une variable continue qui permettra de classer (ordonner) les individus et définir la valeur seuil pour retenir les bénéficiaires.

Conclusion : La méthode du Regression Discontinuity Design (RDD) est disqualifiée du choix. On peut alors retenir l'une (ou même une combinaison) des deux approches quasi-expérimentales à savoir, la méthode d'appariement (matching) et la méthode des doubles différences (difference-in-differences).

- **Question 4 :** Est-il possible d'avoir les informations sur les individus (bénéficiaires et non-bénéficiaires) avant l'implémentation des programmes d'emploi ?

Réponse : Non. Etant donné qu'on observe les individus (bénéficiaires et non bénéficiaires, c'est-à-dire du groupe de traitement et du groupe de contrôle) uniquement après l'implémentation des programmes d'emploi, il ne sera pas possible de collecter les informations auprès d'eux avant l'implémentation des programmes d'emploi.

Conclusion : La méthode des doubles différences est disqualifiée car elle requiert les informations sur les individus (bénéficiaires et non bénéficiaires) avant l'implémentation des programmes d'emploi. Le choix final est alors porté sur la méthode d'appariement ou matching. Elle consiste à identifier les bénéficiaires (groupe de traitement) des programmes d'emploi d'une part, et d'autre part à constituer un groupe de contrôle (non bénéficiaires) qui sera composé des individus « semblables » aux premiers et à partir duquel sera construit le contrefactuel du groupe de traitement. Les indicateurs de résultats retenus sont l'emploi (l'insertion) et la rémunération.

2.2.2.2. Collecte des données nécessaires à l'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

Une fois la méthode d'évaluation d'impact des programmes d'emploi retenue, l'on doit procéder à la collecte des données. La méthode d'appariement ou matching requiert la collecte des données auprès des deux groupes constitués : le groupe de traitement (les bénéficiaires des programmes d'emploi du FNE) et le groupe de comparaison ou contrôle (les non bénéficiaires des programmes d'emploi du FNE). La collecte des données a été effectuée dans le cadre de **l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi (EAPE)**. La présentation de cette enquête est faite à travers les six points suivants : (a) la description des outils de collecte des données, (b) la base de sondage, (c) le déroulement de l'enquête, (d) la saisie et le traitement des données, (e) l'appréciation de la qualité de l'appariement, (f) l'évaluation de la qualité des données.

a. Description des outils de collecte des données

L'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi visent à fournir des données qui permettront d'apprécier la capacité des programmes du FNE notamment les TRE et le PED à

influencer le parcours professionnel et la situation des bénéficiaires sur le marché du travail. L'implémentation de cette enquête passe par la conception d'un ensemble d'outils indispensables parmi lesquels le questionnaire, le manuel de l'enquêteur, le manuel du contrôleur et le document de nomenclatures.

Le questionnaire l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi (EAPE) est structuré en 7 sections allant de la section 0 à la section 6. Ces sections sont divisées en sous-sections, réparties sur 17 pages. Lesquelles permettent de capter un ensemble informations sur l'individu enquêté et son expérience avec les agences publiques d'emploi. Cependant, en amont de ces sections certaines informations sur l'identification de l'enquêté et les heures de visites sont collectées

La collecte de l'information dans le cadre de l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi (EAPE, 2017) s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire, qui s'adresse aux individus ayant au moins 15 ans, subdivisé en 7 sections : (i) La **Section 0. Renseignements généraux et caractéristiques sociodémographiques** est une section qui identifie les individus, les équipes de collecte et d'exploitation et saisit les informations sur les caractéristiques sociodémographiques de ces derniers ; (ii) La **Section 1. Niveau d'études, de formation et parcours professionnel** permet de collecter les informations sur l'éducation, la formation et le parcours sur le marché du travail ; (iii) La **Section 2. Connaissance des programmes d'emploi** vise à collecter l'information sur le recours au service public d'emploi ou au programme public et le cas échéant sur l'expérience de l'individu dans ces différents programmes ; (iv) La **Section 3. Situation d'emploi** classe les individus en trois catégories, allant de actifs occupés à inactifs en passant par la catégorie chômeurs ; (v) La **Section 4. Activité principale** collecte l'information sur le type d'emploi occupé (Catégorie socioprofessionnelle, caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques des emplois, conditions de travail, etc.) ; (vi) La **Section 5. Chômage** permet d'une part, d'obtenir des informations sur les canaux de recherche d'emploi utilisés par les chômeurs et leurs sources de revenus, et d'autre part, de saisir les types de chômage (chômage de première insertion et chômage avec expérience professionnelle), la durée du chômage, le type d'emploi désiré et les prétentions salariales des chômeurs ; (vii) La **Section 6. Background et perspectives sur le marché du travail** fournit des informations non seulement sur les racines sociales et éducatives des individus, mais aussi sur les spéculations des individus en termes d'emploi futur. Ce questionnaire est administré à toute personne âgée de 15 ans ou plus dont le ménage est retenu

pour l'échantillon de l'EAPF ou pour les individus ayant été tiré de manière aléatoire dans les répertoires du FNE. Ces informations sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Présentation du questionnaire

Section	Sous-sections	Informations collectées
0 : renseignements généraux et caractéristiques socio-démographiques	A : identification et renseignement sur l'enquête	<ul style="list-style-type: none"> - Type d'enquête - Localisation géographique de l'enquêté
	B : renseignement sur la collecte et la saisie	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignement sur la collecte - Renseignements sur la saisie - Agence FNE de l'enquêté - Qualité du questionnaire
	C : caractéristiques socio-démographiques	Caractéristiques socio-démographiques
	D : informations sur l'état de santé de l'enquêté	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de l'état de santé - Handicapé
1 : niveau d'étude/formation et de formation et parcours professionnels	A : niveau d'étude et de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Information sur niveau d'étude - Les langues parlées - La formation professionnelle
	B : évolution de quelques caractéristiques socio-démographiques	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques socio-démographiques depuis 2010 - Parcours scolaire depuis 2010 - Localisation géographique depuis 2010 - Etat de santé depuis 2010
	C : parcours professionnels	L'évolution des caractéristiques de la situation d'activité depuis 2010
2 : Connaissance des programmes d'emploi	A : généralité sur les programmes d'emploi	Connaissance de quelques programmes d'emploi
	B : expérience avec le FNE	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de connaissance - Statut d'inscription - Motivation et attente lors de l'inscription

		Qualité de la collaboration - Participation au programme - Information sur les programmes - Appréciation des différents programmes après l'obtention (TRE, PED, FST)
	C : expérience avec les autres programmes ou structure de promotion de l'emploi	- Inscription - Réception de l'appui - Qualité de la collaboration
3 : situati on d'empl oi		Statut sur le marché du travail
4 : activité principale	A : emploi principal	- Caractéristiques de l'emploi - Caractéristiques de l'entreprise - Moyen d'obtention de l'emploi
	B : intensité de la recherche d'emploi	-nombre de demande d'emploi - nombre de concours
	C : salariés et aides familiaux	- Qualité de l'emploi - Charge de travail - Salaire
	E : sécurité de l'emploi	- stabilité dans l'emploi
5 : chôma ge		- Durée au chômage - Moyen de recherche d'emploi - Caractéristiques de l'emploi désiré
6 : background et perspectives sur le marché du travail	A : background des parents/tuteu rs	- Caractéristiques de l'activité - Education
	B : background académique	- Diplôme de fin d'études secondaires - Domaine d'études supérieur
	C : activité politique	- Information sur le parti politique - Information sur le statut dans le parti

	D : perspectives dans la fonction publique	- Perception de sa valeur dans la fonction publique - Connaissance des salaires - Montant à déboursier pour avoir accès
--	--	---

Le document de nomenclature vient en support au questionnaire afin facilité les opérations de collecte des données. Il permet de rendre le questionnaire plus lisible et son renseignement plus évident en consignait les explications liées aux codes attribués aux questions qui ont plusieurs modalités. Dans le cadre de l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi chacune des nomenclatures est liée aux sections spécifiques du questionnaire et à une ou plusieurs questions dans ces sections. Et elle concerne :

- Les circonscriptions administratives (SOAQ05, SOAQ06, SOAQ07)
- Tableau d'équivalence entre la dernière classe suivie avec succès et le nombre d'années d'étude (S1AQ04A)
- Les formations (S1AQ11A)
- Nomenclature des emplois, professions et métiers (S4AQ01)
- Nomenclature des branches d'activités (S4AQ02, S1CQ08A)

Le manuel de l'enquêteur constitue la boussole de l'agent enquêteur. Il fournit un ensemble informations sur la manière dont l'agent enquêteur doit conduire l'enquête et sur l'explication des spécificités et des mots clés présents dans le questionnaire afin d'améliorer la compréhension du questionnaire par l'agent enquêteur. Dans le cadre de l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi, le manuel de l'enquêteur se divise en deux chapitres. Le premier chapitre s'attèle à expliquer toutes les phases administratives qui précèdent l'enquête notamment l'accord de toutes les autorités administratives ensuite il explique le comportement que doit avoir l'agent enquêteur avant, pendant, et après le contact avec l'enquêté. Le deuxième chapitre quant à lui explique l'ensemble des questions et les termes techniques présents dans le questionnaire et précise la manière avec laquelle l'enquêteur doit poser chaque question. Il renseigne également sur les différents sauts présents dans le questionnaire.

Le manuel du contrôleur donne les consignes aux contrôleurs en matière de contrôle des enquêteurs, mais également en matière de contrôle de cohérence dans les réponses des enquêtés. En effet, le contrôleur joue un rôle de policier auprès des enquêteurs afin de leurs permettent mieux faire leur travail. Dans le cadre de l'enquête sur l'amélioration des politiques d'emploi, il est organisé en trois parties. D'abord le suivi et l'encadrement des enquêteurs, ensuite la vérification des questionnaires et enfin le contrôle du matériel.

b. Base de sondage

Selon les considérations théoriques et la structure des économies en développement, les effets d'une intervention sur le marché du travail commencent à se percevoir après 3 ans. Dans cette optique l'évaluation des programmes de la principale structure en charge de l'emploi au Cameroun va se faire sur les demandeurs d'emploi inscrit ayant bénéficié ou non d'un programme sur la période allant de 2012 à 2015.

FNE disposant d'une base de données rassemblant toutes les personnes inscrites depuis la numérisation de son système par l'adoption du logiciel **National Employment Fund Information System (NEFISYS)** en 2006. Dans un premier temps, la disponibilité d'une liste exhaustive de toutes les personnes inscrites au FNE sur la période d'étude, nous avons procédé à un tirage aléatoire de 25% des personnes inscrites chaque année en utilisant un tirage aléatoire simple avec un pas de longueur $K = 4$ ¹⁴. Dans un second temps, nous sommes entrées en possession des listes exhaustives de toutes les personnes inscrites, ayant bénéficié ou ayant été sélectionner comme des bénéficiaires potentiels des programmes à évaluer notamment le PED et les TRE.

La liste exhaustive des traités étant très inférieure à celles des non-traités, une stratification des traités par sexe, niveau d'étude, type de programme, expérience avant l'inscription, première lettre du nom, et année d'inscription a été effectuée. Elle a permis de rechercher parmi les potentiels candidats les individus ayant les mêmes caractéristiques en raison de 2 candidats potentiels pour 1 traité et en élimant les doublons et les traités présents dans la liste des non-bénéficiaires. Toutes fois, lorsque la liste des candidats potentiels ne permettait pas de faire un appariement complet avec les traités, la liste était complétée par les individus tirés

¹⁴ $K = \frac{N}{0.25N}$ avec N le nombre total d'inscrit l'année i, i=2012,2013,2014,2015

parmi dans les fichiers des inscrits et présentant les mêmes caractéristiques que les bénéficiaires.

Un autre échantillon a été tiré dans les ménages et concerne les individus qui ne sont pas inscrits au FNE. Cet échantillon a été stratifié à partir de la répartition géographique et par sexe des traités enquêtés. Le tableau donne une présentation de l'échantillonnage.

Tableau 11 : Effectif obtenu aux sorties des agences FNE

	2012		2013		2014		2015	
	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle
TRE Yaoundé			220	504	162	736	403	831
TRE BASSA	95	585	76	746	15	700	74	724
TRE BALI	137	1749	172	1799	192	1799	250	1999
TOTAL	232	2334	468	3049	369	3235	727	3554
PED YAOUNDE	96	381	70	942	50	626	128	1310
PED BASSA	24	259	42	211	47	211	86	276
PED BALI	104	906	81	410	162	189	240	251
TOTAL	224	1546	193	1563	259	1026	454	1837

Source : FNE

Tableau 12 : Effectif théorique globale des enquêtés potentiels

Agence FNE	PED			TRE			TOTAL
	Traité	Contrôle	Total	Traité	Contrôle	Total	
YAOUNDE	344	735	1079	785	1568	2353	3432
BASSA	199	394	593	260	520	780	1373
BALI	587	1174	1761	751	1502	2253	4014
TOTAL	1130	2303	3433	1796	3590	5386	8819

Source : FNE

Tableau 13 : Effectif théorique par année des personnes des enquêtés potentiels

	2012		2013		2014		2015	
	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle	Traité	Contrôle
TRE YAOUNDE			220	440	162	322	403	806
TRE BASSA	95	190	76	152	15	30	74	148
TRE BALI	137	274	172	344	192	384	250	500
TOTAL	232	464	468	936	369	736	727	1454
PED YAOUNDE	96	192	70	140	50	120	128	283
PED BASSA	24	48	42	84	47	94	86	168
PED BALI	104	208	81	162	162	324	240	480
TOTAL	224	448	193	386	259	538	454	931

Source : FNE

Tableau 14 : Répartition des individus suivant la catégorie ciblée et la région d'enquête

Statut FNE	Nombre d'individus prévu			Nombre d'individus enquêté			Taux de réalisation		
	Yaoundé	Douala	Total	Yaoundé	Douala	Total	Yaoundé	Douala	Total
PED									
Traité	150	300	450	156	317	473	1.04	1.06	1.05
Contrôle	150	300	450	147	299	446	0.98	0.99	0.99
Total	300	600	900	303	616	919	1.11	1.02	1.02
TRE									
Traité	500	500	1000	378	302	680	0.75	0.6	0.68
Contrôle	500	500	1000	330	246	576	0.66	0.49	0.57
Total	1000	1000	2000	708	548	1256	0.71	0.55	0.63
Non inscrit au FNE	550	550	1100	568	549	1117	1.03	0.99	1.01
Total	1750	2150	4000	1579	1713	3292	0.9	0.79	0.823

Source : EAPE, 2017

c. Déroulement de l'enquête

Les opérations de collecte de données se sont déroulées en plusieurs étapes échelonnées dans le temps. Les premiers ensembles d'activités ont consisté en : (1) des séjours aux FNE pour extraire les informations des bénéficiaires et non bénéficiaires à enquêter ; (2) des travaux préparatoires qui se sont déroulés de mars 2017 à avril 2017 ; (3) l'atelier de validation des documents techniques (questionnaires EAPE 2017, divers manuels, etc.) qui s'est tenu en Avril 2017 au REMA ; (4) la formation des contrôleurs et agents enquêteurs en mai 2017.

La collecte de données dans les principales métropoles retenues pour l'enquête EAPE s'est déroulée du 8 mai au 17 Septembre 2017. Elle a mobilisé sur le terrain, 50 agents enquêteurs, 4 contrôleurs et 2 superviseurs.

Selon la répartition de l'échantillon entre les différentes villes, 2 équipes furent formées pour assurer la collecte de données. Dans les villes de Yaoundé et Douala, Ces équipes étaient constituées de 28 personnes pour chaque ville (un superviseur, deux contrôleurs de collecte sur le terrain et 25 agents enquêteurs). La collecte de données se déroula en deux étapes. La première étape consista à effectuer des interviews téléphoniques dresser grâce à la liste des individus tirées au hasard dans la base de données du FNE. Les questions de migrations ont été traitées essentiellement entre ces deux villes. En effet, lorsqu'un individu présent sur les fichiers de Yaoundé, déclarait au moment de l'enquête qu'il réside à Douala, son dossier était transféré à l'équipe de Douala et elle l'enquêtait sur place et vice versa. Une fois cette étape terminée, l'enquête ménage s'est exécutée dans différentes communes des villes retenues. Elle

a pris en moyenne 20 jours, alors que la collecte des données se déroula en cinq mois entre début mai et la mi-septembre 2017.

d. Saisie et traitement des données

La saisie et le traitement de données ont été effectués à l'aide de la version 7.1 du logiciel CSPro. Les agents sélectionnés pour la saisie ont suivi une formation d'un jour pour se familiariser avec les outils d'exploitation (questionnaires, masque de saisie) de l'EAPE. La saisie proprement dite a démarré le 01 Octobre pour s'achever le 30 Novembre 2017. Dans l'optique de minimiser les erreurs de saisie, un ensemble de règles ont été établi : (i) le nombre de questionnaire à saisir par jour a été limité à 50 ; (ii) deux agents contrôleurs, effectuaient des contrôles journaliers sur les différents fichiers saisis. Au total, 2 superviseurs, 2 contrôleurs et 06 agents temporaires de saisie ont été utilisés pour la saisie.

Les travaux d'apurement se sont déroulés du 1er Juillet au 15 Septembre 2018. Ils ont permis d'effectuer des vérifications et des contrôles de cohérence interne. Les erreurs détectées étaient systématiquement corrigées. A la suite de l'apurement, les variables nécessaires aux différentes analyses ont été créées. L'apurement a bénéficié de l'assistance technique des experts de l'IFORD.

e. Appréciation de la qualité de l'appariement

L'objectif de l'EAPE est de fournir une base de données permettant d'évaluer les politiques d'emploi au Cameroun. Pour y parvenir, la construction d'un contrefactuel est nécessaire. L'idée étant d'avoir une copie conforme des individus ayant reçu les différents appuis du FNE. Le tableau ci-dessus présente quelques éléments qui permettent d'apprécier la qualité de l'appariement entre les traitées et les contrôles.

Tableau 15 : Quelques statistiques sur les traités et les contrôles

Caractéristiques	Traités	Contrôles
Age	30,58	29,52
Sexe		
Homme	52,91	53,72
Femme	47,09	46,28
Niveau d'éducation		
Au plus secondaire	2,17	3,69
supérieur	97,83	96,31
Ensemble	35,02 (N=1,153)	64,98 (N=2,139)

Source : EAPE (2017)

f. Evaluation de la qualité des données

L'évaluation de la qualité des données a été menée en comparant certains indicateurs obtenus à l'EAPÉ à d'autres opérations statistiques récentes. Il ressort du tableau 1.2 que les indicateurs structurels de la population et des ménages varient peu d'une source de données à une autre.

Tableau 16 : Indicateurs démographiques selon quelques opérations statistiques

	Taille moyenne des ménages	Structure par sexe de la population (en %)	
		Masculin	Féminin
EESI 1 (2005)	4,5	49,4	50,6
RGPH 3 (2005)	4,6	49,4	50,6
ECAM 3 (2007)	4,4	49,0	51,0
EESI 2 (2010)	4,4	49,6	50,4
EAPÉ (2017)	4,4	53,5	46,5

Source : INS, BUCREP, EAPÉ

Annexe

Annexe 1 : Renseignement sur les SPE

Tableau A1 : Les agences/fonds/offices/Directions/Observatoires d'emploi dans quelques pays africains

PAYS	Nom de l'Agence	Date de Création /observations
Cameroun	Fonds National de l'Emploi (FNE)	1990
Tchad	Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE)	1992
Bénin	Agence National de l'Emploi	La loi du N° 94-009 du 28 juillet 1994 suggère sa création et elle est créée en 2003.
Sénégal	La Direction de L'Emploi	Elle est partie intégrante des Ministères publics et constitue la tutelle de l'agence nationale de promotion de l'emploi jeune créé en 2014. Mais cette direction est opérationnelle depuis 1994.
Togo	Agence Nationale de Promotion de L'emploi (ANPE)	
Gabon	Office National de L'Emploi	
Mali	Agence Nationale de L'Emploi	
Côte d'Ivoire	Agence d'Étude et de Promotion de l'Emploi	1993
Niger	Agence National pour la Promotion de L'emploi	1996
République du Congo	Office National de l'Emploi et de la Main d'Œuvre	
République Démocratique du Congo	Office National de l'Emploi	2002
Burkina Faso	Observatoire National pour l'Emploi et la Formation	

Annexe 2 : Les outils du suivi

Registre d'accueil dans le SPE..... 88

Registre d'orientation 89

Registre d'accueil dans le SPE

N°										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Registre d’orientation

N°										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Annexe 3 : Formulaire de suivi des bénéficiaires des SPE

Date de remplissage :

Section 0 : Identification du bénéficiaire

Noms et prénoms : _____

Sexe : Homme ☐ ou Femme ☐

Lieu de résidence Ville : _____

Quartier/localité : _____

Téléphone : _____

Email : _____

Statut actuel sur le marché du travail : ☐

1. Sans emploi

3. Salarié secteur privé formel

5. Stagiaire/apprenti

2. Salarié secteur public

4. Auto-employé

6. Autres (à préciser) _____

Programme bénéficiaire du SPE : _____

Date de début des activités dans le programme : _____

Section 1 : Identification du service public d'emploi

Agence du SPE : _____

Localisation Région : _____

Ville : _____

Nom du cadre du SPE qui administre le formulaire : _____

Téléphone : _____

Email : _____

Section 2 : Suivi du bénéficiaire

Q1. Décrire les échanges/contacts que vous avez eus avec les responsables du service public d'emploi depuis que vous êtes bénéficiaire du programme

Date	Canal d'échange ou de contact avec le SPE 1. Téléphone 2. Email 3. Autres	Responsable du SPE qui vous a contacté		Object de l'échange ou contact	Votre appréciation de l'échange ou contact 1. Insatisfait 2. Plutôt satisfait 3. Satisfait
		Noms et prénoms	Statut (conseiller emploi, ...)		

Q2. Décrire les activités menées dans le cadre du programme que vous bénéficiez

	Activités achevées	Activités en cours
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		

Q3. Quelles contraintes/difficultés avez-vous rencontrées ou rencontrez-vous en tant que bénéficiaire du programme ?

Q4. Quelles propositions/recommandations formulerez-vous pour l'amélioration de vos conditions de bénéficiaire du programme ?

Annexe 4 : Formulaire de suivi des non-bénéficiaires des SPE

Date de remplissage :

Section 0 : Identification du non-bénéficiaire

Noms et prénoms : _____

Sexe : Homme ☐ ou Femme ☐

Lieu de résidence _____ Ville : _____

Quartier/localité : _____

Téléphone : _____

Email : _____

Statut actuel sur le marché du travail : ☐

1. Sans emploi

3. Salarié secteur privé formel

5. Stagiaire/apprenti

2. Salarié secteur public

4. Auto-employé

6. Autres (à préciser) _____

Principale agence SPE d'inscription : _____

Date du dépôt de votre premier dossier au SPE : _____

Date de la dernière visite du SPE : _____

Section 2 : Suivi du non-bénéficiaire

Q1. Décrire le(s) programme(s)/service(s) sollicité(s) auprès du SPE

Programme/service	Agence SPE	Date du dépôt du dossier de sollicitation du programme/service	Date du dernier échange avec les responsables du SPE

Q2. Décrire les échanges/contacts que vous avez eus avec les responsables du service public d'emploi depuis que vous sollicitez le(s) programme(s)/service(s)

Date	Canal d'échange ou de contact avec le SPE 1. Téléphone 2. Email 3. Autres	Responsable du SPE avec qui vous avez échangé		Object de l'échange ou contact	Votre appréciation de l'échange ou contact 1. Insatisfait 2. Plutôt satisfait 3. Satisfait
		Noms et prénoms	Statut (conseiller emploi, ...)		

Q3. Quelles contraintes/difficultés avez-vous rencontrées ou rencontrez-vous en tant que non-bénéficiaire des programmes des SPE ?

Q4. Quelles propositions/recommandations formulerez-vous pour l'amélioration de vos conditions de non-bénéficiaire des programmes des SPE ?
